



LINEE GUIDA PER LA VENDITA DIRETTA E LA FILIERA CORTA

Dicembre 2018

Documento realizzato nell'ambito del
Programma Rete Rurale Nazionale 2014-20

Piano di azione biennale 2017-18

Scheda progetto ISMEA 10.2 "Competitività
e filiere agroalimentari"

Autorità di gestione: Ministero delle
politiche agricole alimentari, forestali e del
turismo

Ufficio DISR2 - Dirigente: Paolo Ammassari

Responsabile scientifico: Fabio Del Bravo

Coordinamento operativo: Antonella Finizia

Autore: Mario Schiano Lo Moriello e
Flaminia Ventura

Hanno collaborato: Francesco Diotallevi e
Pierluigi Milone

Impaginazione e grafica:
Roberta Ruberto e Mario Cariello

Dicembre 2018

INDICE

Premessa	5
1. Gli obiettivi del lavoro	7
2. La classificazione delle diverse modalità di vendita diretta e di filiera corta	8
3. I casi di studio	11
3.1 Il Farmers' Market	12
3.2 Il Gruppo di Acquisto Solidale.....	15
3.3 La rete di Imprese agricole	19
3.4 Il MarketPlace dell'intermediario	22
3.5 La vetrina	25
3.6 La somministrazione: l'agricatering.....	28
4. Gli elementi che caratterizzano le attività di vendita diretta e la filiera corta.....	30
4.1 Identità e reputazione	30
4.2 Il logo ed il packaging.....	31
4.3 L'interazione con il consumatore e l'uso delle nuove tecnologie dell'informazione.....	32
4.4 Il controllo dei costi di produzione e di commercializzazione e la formazione dei prezzi al consumatore.....	33
4.5 Flessibilità nei rapporti di partenariato tra agricoltori e con imprese intermediarie	34
4.6 La centralità della logistica	35
4.7 L'eterogeneità delle produzioni e delle imprese presenti nei due circuiti.....	36
4.8 Gli investimenti.....	38
4.9 Controlli ed autocontrollo aziendale	39
5. Guida alle modalità più diffuse di vendita diretta e di filiera corta.....	40
5.1 I mercati degli agricoltori.....	40
5.2 Piattaforme di e-commerce gestita direttamente da associazioni di agricoltori.....	45
5.3 I Gruppi di Acquisto Solidale.....	63
5.4 Gli operatori di Home Delivery: i Market Place della Filiera corta	66
5.5 Le vetrine con e senza "e-commerce"	69
5.6 La somministrazione.....	72

6.	La Normativa sulle informazioni al consumatore nella vendita “on line” di alimenti.....	75
6.1	Il Regolamento di riferimento	75
7.	La logistica cos'è e come gestirla.....	78
7.1	Il glossario della logistica	78
7.2	Norme igienico sanitarie per il trasporto dei prodotti alimentari.....	79
7.3	Tipologia di imballaggi e refrigeranti.....	80
7.4	Le modalità di trasferimento del prodotto al consumatore finale nella vendita diretta.....	82

Premessa

Gli agricoltori che trasformano e commercializzano direttamente i loro prodotti sono in numero sempre crescente, così come sono molteplici e in continua evoluzione le modalità che utilizzano sia che si tratti di vendita diretta che di filiera corta. Queste forme di vendita sono basate su un nuovo rapporto produttore consumatore caratterizzato da una grande trasparenza di informazioni e da una condivisione di valori e di interessi tra le parti che porta a vere e proprie forme di co-produzione. Il consumatore partecipa alle decisioni produttive avendo acquisito dal produttore le conoscenze su cosa e come produrre secondo regole condivise che vanno dal rispetto dell'ambiente, alla valorizzazione delle specificità del territorio, al recupero delle tradizioni, al miglioramento del contenuto nutrizionale e salutistico degli alimenti fino all'etica del lavoro.

Nella vendita diretta il rapporto produttore consumatore, appunto, è "diretto" e molto spesso anche fisico, poiché lo scambio avviene in azienda, nei mercati degli agricoltori (farmers' market), nei mercati rionali, nelle fiere, nei punti vendita dell'azienda nella città; tutti luoghi dove il produttore è presente direttamente o con un membro della sua impresa. Il rapporto diretto è poi rafforzato dalla possibilità di comunicazione attraverso i nuovi media, e in particolare, il web e le sue nuove ed infinite possibilità di dare informazioni e di interagire anche in assenza di un rapporto fisico. La vendita on line si basa proprio su questa nuova possibilità di interazioni tra produttore e consumatore attraverso la quale i due soggetti dello scambio si conoscono sempre meglio fino a collaborare alla "costruzione" del prodotto. Operazione che mutuando il termine dalla lingua inglese si può definire "*customizzazione*" ossia una vera e propria costruzione del prodotto sulle esigenze del singolo cliente.

Nella filiera corta il rapporto è mediato da un soggetto che provvede a gestire una o più funzioni o fasi della filiera agroalimentare, facendosi carico dei servizi che questo processo richiede. L'elemento che distingue la filiera corta da altre forme di distribuzione con intermediari come ad esempio negozi tradizionali e GDO, è proprio il fatto che nella filiera corta il produttore non solo è noto al consumatore, ma quest'ultimo ha diversi modi per interagire con l'agricoltore attraverso i vecchi e nuovi media e attraverso lo stesso intermediario. Nella filiera corta l'identità del produttore non va mai persa, viceversa è proprio questa che costituisce un elemento di differenziazione, assicurazione della qualità e provenienza del prodotto.

L'identificazione del produttore 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 e di fidelizzazione del cliente.

Anche i canali della vendita diretta e della filiera corta stanno vivendo un incremento della competitività per due motivi principali:

- ✓ il numero di produttori che utilizza 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 ad eventi;
- ✓ sono aumentate le imprese che trasformano e commercializzano direttamente i loro prodotti con una propria etichetta sia in punti vendita aziendali, sia nei mercati, sia attraverso intermediari ed agenti di commercio tradizionali, sia infine attraverso la vendita on-line gestita direttamente o da imprese terze;
- ✓ la provenienza del prodotto intesa come indicazione del produttore agricolo viene utilizzata anche su canali diversi da quelli della vendita diretta e filiera corta, come ad esempio nella ristorazione di qualità e in quella alberghiera, anche quando questi prodotti vengono commercializzati da grossisti o intermediari di commercio.

Questo ampliamento del numero e della dimensione dei canali attraverso i quali vengono immessi sul mercato alimenti e cibi prodotti e trasformati direttamente dall'agricoltore è sicuramente un fattore positivo in quanto denota un crescente interesse del consumatore per questi prodotti ed un riconoscimento della loro diversità e qualità rispetto al prodotto "industriale" ma, allo stesso, tempo sta portando ad un contesto competitivo molto acceso nel quale non vi è più spazio per i comportamenti non "professionali".

Commercializzare il prodotto, anche su canali di vendita diretta, non può essere più un'attività marginale, ma deve essere gestita in modo professionale. La scelta delle modalità di vendita deve essere effettuata sulla base del corretto incontro tra requisiti richiesti dal canale (in termini di tempo dedicato e di competenze specifiche relative agli strumenti di vendita e di comunicazione) e dal consumatore. Inoltre nella scelta del canale bisogna tener conto anche delle disponibilità di risorse umane e delle conoscenze finanziarie dell'agricoltore. Va anche sottolineato, come emerge dai diversi casi esaminati, che le modalità di vendita sono molto dinamiche e che la "conquista" del mercato è un processo continuo di aggiustamento, delle scelte di prodotto, di processo, organizzative e di comunicazione, che parte dalle forme più semplici e da pochi quantitativi ma che può svilupparsi in forme complesse e così rilevanti da giustificare la nascita di una nuova impresa, magari con nuove alleanze¹.

Questo lavoro, partendo dall'analisi di casi di successo, vuole identificare i requisiti e le risorse che devono essere messe in campo da un agricoltore che vuole vendere direttamente i suoi prodotti o che vuole entrar a far parte di una filiera corta al fine di fornire informazioni necessarie alla scelta delle modalità più adatte ai suoi obiettivi.

Un importante fonte informativa utilizzata nella redazione di queste linee guida è costituita dalla sezione "risposte ai quesiti su concorrenza e commercio" del sito internet del Ministero dello Sviluppo economico cui si rimanda il lettore maggiori approfondimenti².

¹A questo proposito si veda il caso dell'Agricatering nel paragrafo 3.6.

² <https://www.mise.gov.it/index.php/it/mercato-e-consumatori/concorrenza-e-commercio/risposte-ai-quesiti/produttori-agricoli>

1. Gli obiettivi del lavoro

La guida è uno strumento di descrizione ed analisi di alcuni dei casi di successo della vendita diretta e della filiera corta e rappresenta un primo passo nell'esplorazione del dinamico e sfaccettato panorama delle modalità con le quali gli agricoltori in forma singola e collettiva stanno affrontando direttamente il mercato. Come è emerso dalle numerose interviste e casi di studio su cui si basa questo lavoro, l'allargamento dei confini dell'azienda agricola al settore commerciale porta ad una innovazione continua delle produzioni e dell'organizzazione aziendale con un suo riposizionamento dinamico in nuovi canali e nuovi mercati che nascono proprio dal rapporto diretto produttore-consumatore.

La presente guida è suddivisa in diverse parti finalizzate a fornire:

- ✓ una classificazione delle diverse forme di vendita diretta e di filiera corta che stanno assumendo una rilevanza come circuiti distributivi grazie alla presenza di un numero elevato di produttori e alle relazioni che tra questi si instaurano, formali ed informali, per soddisfare le richieste dei consumatori di un'offerta diversificata e continua nel tempo;
- ✓ alcuni casi di studio esemplificativi delle diverse modalità attraverso le quali vengono immesse sul mercato significative quantità di prodotto attraverso la vendita diretta e la filiera corta;
- ✓ gli elementi e i requisiti soggettivi ed oggettivi comuni a tutte le modalità di commercializzazione esaminate che possono essere considerati i requisiti minimi per avviare un'attività di vendita diretta o entrare in filiere corte gestite da agricoltori o da altri intermediari;
- ✓ i principali fabbisogni in termini di risorse e di organizzazione richiesti dalle principali e più promettenti modalità di vendita diretta e filiera corta. In tal modo, gli agricoltori a cui è destinata questa "guida", possono disporre di una base informativa per valutare gli eventuali investimenti e cambiamenti da introdurre nella propria impresa per affrontare direttamente il mercato, quale modalità possa essere più adeguata rispetto alle proprie disponibilità di prodotto, di risorse umane e finanziarie aziendali e quali i benefici in termini di sicurezza del collocamento del prodotto e di incremento dei propri redditi;
- ✓ un approfondimento delle necessità relative alle funzioni della logistica per la vendita diretta e la filiera corta e di alcune modalità di gestione.

Definizioni

Cos'è la vendita diretta?

Per vendita diretta si intende la vendita delle produzioni agro-alimentari compiuta direttamente dall'agricoltore. La vendita diretta prevede il rapporto diretto tra i due estremi della catena: il produttore e il consumatore. Si tratta di una forma di vendita che consente di mantenere all'interno dell'impresa agricola il valore aggiunto derivante dall'attività di trasformazione e commercializzazione.

Cos'è la filiera corta?

La filiera corta è "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" (Reg. UE n.1305/2013). La filiera corta consente l'inserimento tra produttore e consumatore di soggetti che svolgono attività diverse, come stoccaggio, confezionamento, gestione degli ordini e logistica. La specificità della filiera corta sta nella garanzia di trasparenza delle informazioni relative al produttore e all'origine e nell'equità della ripartizione degli utili tra gli operatori che vi partecipano.

2. La classificazione delle diverse modalità di vendita diretta e di filiera corta

Non esiste una vera e propria classificazione delle modalità di vendita diretta o di filiera corta. Un tentativo di classificazione è stato fatto dalla Rete Rurale Nazionale Francese nel 2012 sulla base di due variabili principali e cioè l'esistenza o meno intermediari e la gestione in forma individuale o collettiva. In questo lavoro abbiamo cercato di approfondire questa classificazione in particolare per le forme collettive che sono quelle che presentano maggiori complessità, ma anche maggiori potenzialità per il consolidamento dei canali di vendita diretta e filiera corta. Sulla base degli incontri che Ismea ha effettuato negli ultimi anni con gli operatori agricoli e delle principali problematiche emerse nell'approccio e gestione di questi canali sono state identificate quattro variabili rilevanti che possono essere utilizzate per una nuova classificazione. Queste variabili hanno un'influenza diretta sui requisiti dell'impresa agricola (organizzazione, risorse richieste dal canale commerciale in termini di capitale umano, finanziario e competenze) e quindi sulle decisioni dell'agricoltore di affrontare o meno quello specifico canale. Le variabili sono le seguenti:

1. tipologia del soggetto aggregatore: consumatori, produttori e loro associazioni, imprenditori agricoli, altra tipologia di intermediari, altri agricoltori, altri soggetti economici come ad esempio PMI di produzione e servizi di ristorazione;
2. soggetto su cui ricadono i costi di gestione del rapporto con l'agricoltore e costi di transazione;
3. natura delle norme che regolano i rapporti tra i soggetti che partecipano alla filiera; questi possono essere formali (contrattuali) o informali;
4. gestione della logistica: può essere diretta da parte dell'agricoltore o delegata ad altro soggetto anche di tipo associato.

Sulla base delle variabili indicate sono state individuate 6 macro categorie qui di seguito descritte che si ritiene rappresentative del fenomeno allo stato attuale.

1. **Farmers' Market**: ossia i mercati degli agricoltori. Sono normalmente gestiti da Associazioni o Organizzazioni di Categoria a cui gli agricoltori partecipano con una richiesta formale di adesione e l'impegno a rispettare il regolamento di partecipazione al mercato. L'informazione è di norma comune e gestita dall'Associazione con un logo unico. Hanno una presenza in tutto il territorio nazionale ed una larga partecipazione di agricoltori con un trend di crescita importante. La vendita è gestita direttamente dalle aziende all'interno di spazi assegnati ed allestiti direttamente dal produttore o dall'associazione. La gamma dei prodotti è larga ed il rapporto tra gli agricoltori è collaborativo anche se informale. Non esistono intermediari tra l'agricoltore ed il consumatore e la vendita avviene con un contatto diretto. La logistica è gestita direttamente dagli agricoltori con propri mezzi. I prezzi sono decisi dagli agricoltori all'interno di un *range* indicativo definito dall'associazione che gestisce il mercato.
2. **GAS: Gruppi di Acquisto Solidali**. Sono associazioni no-profit di consumatori. Il rapporto con gli agricoltori è un rapporto diretto di acquisto che avviene tramite emissione di ordini inviati utilizzando le tecnologie informatiche. Non ci sono contratti di fornitura formalizzati, ma solo ordini di acquisto e successiva fatturazione. La logistica è gestita dall'associazione ed i costi sono scaricati sul prezzo finale. Il prezzo è definito dagli agricoltori e comunque negoziato con il GAS in modo da assicurare una giusta remunerazione all'agricoltore. Al prezzo sono aggiunti solamente i costi della logistica e delle consegne e quelli della gestione degli ordini e del sito internet. Gli ordini da parte dei

consumatori sono effettuati tramite il sito e-commerce dell'associazione. Dopo una crescita importante rilevata negli anni duemila questo modello sembra essersi un po' ridimensionato. Il numero dei consumatori partecipanti è molto maggiore rispetto ai produttori agricoli coinvolti dal sistema. Il mercato di riferimento è prevalentemente quello nazionale.

3. **Associazioni di Agricoltori che gestiscono piattaforme di e-commerce.** Si tratta di agricoltori che decidono di svolgere insieme alcune attività, in particolare quelle di vendita e di promozione dei prodotti. Le forme aggregative che si utilizzano sono prevalentemente quelle innovative dei contratti di rete. Gli agricoltori sottoscrivono un contratto di rete con personalità giuridica in cui definiscono le regole comuni e gli obiettivi della rete³. La logistica è in capo alla rete ed il rapporto con i consumatori è diretto tramite l'utilizzo delle tecnologie informatiche. Le consegne sono effettuate direttamente a casa dei consumatori o in spazi comuni di ritiro. Il prezzo al consumatore è definito dalla rete sulla base:
- a. di un prezzo base riconosciuto al produttore associato che tiene conto dei costi di produzione medi riferiti ai diversi prodotti e calcolati dall'azienda ed un margine che viene ritenuto soddisfacente dall'agricoltore;
 - b. dei costi della gestione della rete e delle sue attività legate alla vendita diretta e consegna a domicilio dei prodotti degli associati.

L'informazione, la comunicazione e gli eventi promozionali sono coordinati dalla rete. In alcuni casi possono prevedere anche la presenza di un intermediario che si occupa della logistica e consegna. Questo avviene in particolare quando il prodotto viene spedito fuori dai confini nazionali. Queste reti hanno un marchio comune, ma valorizzano anche i diversi marchi ed identità delle aziende aderenti.

4. **Somministrazione e/o nuove forme di vendita.** Per somministrazione si intende la preparazione e vendita con servizio o meno di alimenti pronti. È una forma che si sta molto diffondendo principalmente come evoluzione del punto vendita aziendale in città e delle attività di ristorazione proprie dell'agriturismo. Una forma piuttosto innovativa è quella dell'agricaterling che costituisce una giusta rappresentazione di questa classe. Si tratta di una modalità che sta prendendo piede negli ultimi dieci anni. Nella maggior parte dei casi si tratta di un'iniziativa avviata da un agricoltore che crea relazioni informali con altri agricoltori per l'acquisizione dei prodotti e/o della forza lavoro. L'agricaterling utilizza prodotti e ricette locali ed interessa pochi gruppi di aziende anche se è un fenomeno in forte crescita. I margini sono alti ed i prezzi sono concordati tra gli agricoltori nel rispetto dei costi di produzione e di un giusto margine di guadagno. Generalmente, l'agricoltore leader che avvia l'iniziativa gestisce anche la logistica e la comunicazione. Il mercato di riferimento è quello nazionale.
5. **Vetrina virtuale.** Si caratterizza principalmente per la creazione di una piattaforma tecnologica attraverso la quale sono gestiti gli ordini, la comunicazione, le informazioni e le relazioni tra i diversi partecipanti. Spesso le piattaforme sono dotate di funzionalità per e-commerce e blog. Quando presente, il blog serve come attrattore dei consumatori che diventano parte dinamica del sistema. I prezzi sono definiti dalle imprese agricole o agroalimentari con un ricarico piattaforma rispetto al prezzo atteso dall'agricoltore che costituisce il corrispettivo per il gestore della piattaforma. La logistica è gestita da un soggetto terzo che stipula un accordo quadro con il gestore della piattaforma e ritira i prodotti direttamente dalle aziende produttrici. Il costo per la logistica è pagato dall'acquirente ed è di solito esposto nella piattaforma come costo della consegna. Il numero degli

³ Cfr. Ismea (2018), *Manuale delle reti d'impresa per giovani agricoltori*, dicembre.

agricoltori che adottano tale soluzione sta aumentando così come cresce il numero dei consumatori che utilizza questa modalità. In particolare, la vetrina virtuale risulta molto utilizzata per i mercati europei ed internazionali.

6. **E-commerce di intermediari (MarketPlace).** Si caratterizza per la presenza di un soggetto che media la relazione tra gli agricoltori ed i consumatori. Si tratta di una vera e propria impresa commerciale, che acquista dai produttori e gestisce la piattaforma e la logistica delle consegne a domicilio. I rapporti dell'intermediario con gli agricoltori sono prevalentemente informali, basati su una conoscenza diretta dell'impresa agricola che avviene con sopralluoghi. Il rapporto è basato principalmente sulla reputazione e sulla fiducia reciproca che porta a rapporti di acquisto stabili anche senza la formalizzazione di un contratto di fornitura. Il rapporto con il consumatore, invece, è gestito dalla piattaforma di e-commerce attraverso la quale sono effettuati gli ordini. Il mercato prevalente è quello nazionale. I prezzi sono frutto di una negoziazione tra agricoltore e intermediario in cui però sono tenuti in considerazione tre elementi:

- ✓ il costo di produzione base della materia prima e i costi a carico dell'intermediario;
- ✓ un giusto margine per l'agricoltore e l'intermediario;
- ✓ un prezzo competitivo per il consumatore.

L'intermediario ha un proprio marchio ed una propria campagna di comunicazione che utilizza molto le storie degli agricoltori coinvolti nel sistema quale elementi di qualificazione dei prodotti venduti. Sono modalità di vendita in crescita anche se è aumentata la competizione esercitata dalla GDO che sta iniziando ad offrire servizi simili e prodotti biologici e locali che rappresentano la base identitaria di tale forma di vendita.

3. I casi di studio

Per ognuna delle sei categorie descritte nel capitolo precedente è stato selezionato un caso di studio che è stato analizzato in profondità attraverso un'intervista diretta ai responsabili delle imprese, reti e mercati di vendita diretta e filiera corta. Le interviste sono state condotte con questionari aperti in cui gli argomenti principali oggetto dell'approfondimento sono stati:

- a. i rapporti relazionali tra gli agricoltori coinvolti; rapporti relazionali tra agricoltori e gestore; rapporti relazionali tra gestore e istituzioni; rapporti relazionali tra agricoltore o gestore e fornitori di servizi;
- b. i rapporti del gestore con il consumatore: strumenti di vendita; strumenti di comunicazione; modalità di fidelizzazione del consumatore;
- c. la costruzione della catena del valore: acquisire informazioni in relazione ai prezzi di vendita al consumatore, come e da chi sono stabiliti i prezzi; i costi nelle diverse fasi; i prezzi agli agricoltori; la formazione del valore aggiunto;
- d. le quantità minime di prodotto che i produttori devono garantire e la gestione della stagionalità;
- e. le procedure e la modalità di verifica delle regole cogenti (riguardanti gli aspetti igienico sanitari, l'etichettatura, eccetera) e di quelle volontarie;
- f. gli aspetti critici e i vantaggi espressi dagli agricoltori e/o gestori intervistati.

Tabella 1 - I casi studio selezionati

	Macro categoria	Caso studio	Tipologia
1	Farmers' Market	Agrimercato di Campobasso – Campagna Amica	Vendita Diretta
2	GAS (Gruppi di Acquisto Solidale)	Aequos – Uboldo	Filiera Corta
3	Associazione di Agricoltori	Rete InCampagna	Vendita Diretta
4	Intermediario	Zolle	Filiera Corta
5	Vetrina	Qui da Noi	Filiera Corta
6	Somministrazione e nuove forme di vendita	Agricatering dell'Associazione Donne in Campo	Filiera Corta

Fonte: Ismea

Di seguito per ciascun caso sono riportati, attraverso la sintesi delle interviste, gli elementi che caratterizzano maggiormente ciascun caso e che sono funzionali ad un loro trasferimento in altri territori.

3.1 Il Farmers' Market

<p>IL MERCATO DEGLI AGRICOLTORI</p> <p>FARMERS' MARKET</p> <p>Il Caso di Studio</p> <p>L "Agrimercato di Campobasso"</p>	
--	--

AGRIMERCATO è una Associazione (senza personalità giuridica) che opera all'interno della Rete di Campagna Amica nel rispetto delle Linee guida della Fondazione Campagna Amica. In particolare l'associazione ha ad oggetto la valorizzazione e la promozione dell'attività di vendita diretta dei prodotti agricoli e/o agroalimentari, così come disciplinato dall'art. 4 del D.lgs 228/2001 e s.m.i esercitata da parte degli associati. In questo caso è stata selezionata l'esperienza del Mercato Coperto di Campobasso che è stato aperto nell'ambito dell'attività dell'Agrimercato Molise. L'apertura di queste tipologie di punti vendita avviene attraverso due momenti:

- ✓ adesione alla Fondazione Campagna Amica;
- ✓ la richiesta alla Coldiretti regionale di essere autorizzato alla vendita diretta negli Agrimercato.

La richiesta può essere fatta solamente da aziende agricole italiane individuali o costituite in forma societaria, in questo caso con priorità a quelle molisane, associate alla Coldiretti, rappresentata nel Molise dalla Federazione regionale. Inoltre tali aziende devono essere accreditate dalla Fondazione Campagna Amica all'uso del marchio ed alla vendita diretta secondo i criteri e le regole stabilite dalla stessa Fondazione. Le aziende per essere accreditate devono sottoscrivere il regolamento d'uso del marchio di Campagna Amica.



Gli agricoltori che aderiscono all'Associazione Agrimercato sottoscrivono un contratto di servizi in cui sono riportati gli elementi di impegno delle parti. L'agricoltore si impegna prevalentemente a rispettare il regolamento di Agrimercato ed autorizza l'Associazione, o chi per essa, ad effettuare i controlli sul rispetto di quanto previsto nel regolamento e, anche, sulle regole di adesione a Campagna Amica. Agrimercato è il gestore del mercato degli agricoltori di Campobasso di Campagna Amica che mette a disposizione degli agricoltori partecipanti al mercato: il sistema web con applicazioni che gestiscono le informazioni per le aziende aderenti al mercato, per i consumatori e i cittadini in genere, per la gestione e coordinamento delle attività di vendita delle aziende negli spazi del mercato; gli spazi arredati del mercato; le forniture necessarie nonché i controlli ed eventuali iniziative o eventi come ad esempio quello organizzato con il coinvolgimento del carcere di Campobasso finalizzato al recupero dei detenuti.

I controlli sono effettuati su diversi livelli:

1. l'autocontrollo effettuato dalla stessa azienda agricola nel proprio ambito imprenditoriale che si assume la responsabilità del prodotto messo in vendita nel rispetto di quanto previsto dalla normativa in materia;
2. il controllo effettuato dalla Fondazione Campagna Amica che utilizza il sistema "Impresa Verde" società di servizio della Coldiretti presenti in tutte le Province Italiane. Questo primo livello prevede un controllo documentale ed un controllo in campo, per tutte le aziende accreditate a Fondazione Campagna Amica, per accertare il rispetto di quanto prevede il Regolamento di Uso del marchio Campagna Amica;
3. un secondo livello di controlli effettuato da professionisti esterni che eseguono una verifica direttamente sul mercato nel suo complesso, sulle singole aziende presenti al mercato (per riscontrare il rispetto delle linee guida di Fondazione Campagna Amica e il rispetto delle normative igienico sanitarie, fiscali, civilistiche ed in genere quanto previsto dalla normativa specifica) e successivamente il controllo si sposta "in campo" delle aziende presenti per constatare la congruità e la conformità del prodotto in vendita. Ogni azienda, all'atto di partecipazione al mercato si impegna a dotarsi di un manuale di autocontrollo conforme alle normative vigenti;
4. l'ultimo livello di controllo è effettuato da un ente di certificazione ed è realizzato su un campione di aziende accreditate alla Fondazione Campagna Amica. L'ente verifica che le aziende rispettino il regolamento di Campagna Amica, quindi, in particolare, verificano l'origine agricola e italiana del prodotto. Né il gestore (Associazione Agrimercato), né la Fondazione Campagna Amica, né Coldiretti esercitano o sono responsabili di attività di produzione, vendita o somministrazione di prodotti agricoli fuori o dentro i mercati, tali attività restano in capo alle singole aziende agricole partecipanti.

I consumatori incontrano gli agricoltori al mercato ed instaurano rapporti diretti che spesso si evolvono in relazioni stabili che possono prevedere anche la consegna a domicilio di ordini fatti al mercato, servizio per il momento riservato ai clienti fidelizzati. I prezzi di vendita sono stabiliti dai singoli agricoltori. Tuttavia, l'Associazione Agrimercato fornisce delle indicazioni – prezzi minimi e massimi – che costituiscono dei limiti entro i quali gli agricoltori devono definire il prezzo del loro prodotto. Inoltre, non possono essere fatte azioni di concorrenza- tra i diversi aderenti - con ribassi troppo accentuati che portano il prezzo al di sotto dei costi di produzione. Ogni agricoltore si impegna a vendere in prevalenza il proprio prodotto. Il prodotto aziendale che si intende vendere deve essere descritto in una scheda che riporta i seguenti elementi: periodo di produzione, quindi la stagionalità, quantitativi che si intende produrre e quantitativi che si intende portare al mercato. L'agricoltore può essere autorizzato alla vendita solamente per i prodotti riportati nella scheda. Rispetto a tali prodotti l'agricoltore può, in caso che il proprio prodotto sia terminato, acquistare e vendere prodotto di altre aziende, a condizione però che l'approvvigionamento avvenga presso aziende agricole accreditate nel sistema Fondazione Campagna Amica . Ogni approvvigionamento esterno alla propria azienda deve essere dichiarato ed esposto nel cartellino dei prezzi che deve riportare anche il nome dell'azienda dove si è acquistato il prodotto. Inoltre, il quantitativo di prodotto extra aziendale non può superare le quantità di prodotto proprio venduto.

I principali punti del regolamento di accesso sono:

- ✓ modalità comune degli arredi e della comunicazione con il logo Campagna Amica;
- ✓ modalità comune per la definizione dei prezzi che sono concordati dalla Direzione del mercato con i diversi agricoltori. Anche se è la direzione che poi rilascia i cartellini prezzi da mostrare sui banchi, questi ultimi sono comunque definiti dagli agricoltori nel rispetto dei *range* comunicati dalla direzione;
- ✓ rispetto degli orari e delle modalità di accesso e partecipazione al mercato in termini di pulizia, riciclo dei rifiuti, modalità di scarico e carico dei prodotti, modalità di presentazione dei prodotti;
- ✓ partecipazione agli eventi organizzati dalla direzione del mercato ed utilizzo dei materiali di comunicazione e promozione messi a disposizione;
- ✓ origine, tracciabilità, qualità e salubrità dei prodotti venduti nel mercato;
- ✓ rispetto delle norme cogenti, in particolare di quelle relative all'igiene e alla salubrità dei prodotti.

L'attività dell'Associazione Agrimercato genera due effetti positivi, da una parte aumenta il senso di appartenenza degli agricoltori che vi partecipano, impegnandoli nei contratti di servizio; dall'altra crea una struttura organizzata che si occupa, in maniera collettiva, delle attività di coordinamento, di individuazione ed allestimento degli spazi, del monitoraggio dei prezzi e delle vendite, di autocontrollo, consulenza, comunicazione, promozione ed informazione ai consumatori.

Si tratta di attività che svolte all'interno della Associazione e per tutti gli aderenti consentono un enorme risparmio economico rispetto all'attuazione da parte dei singoli. In questo modo si riesce a creare delle sinergie tra le diverse aziende agricole con degli enormi vantaggi in termini di costo, da una parte, ma anche in termini di vendita con la possibilità di aumentare la gamma dei prodotti e di attuare strategie congiunte di trasformazione e somministrazione diretta al consumatore finale. Tuttavia, questo non snatura affatto l'autonomia che le aziende hanno nel determinare quali prodotti coltivare, in quali quantità, come coltivarli, a quali prezzi venderli e con quali modalità. L'identità aziendale rimane intatta, anzi viene amplificata dallo stesso messaggio di Campagna Amica: *"Noi ci mettiamo la faccia"*. Ogni agricoltore è un pezzo importantissimo e unico della rete creata nel mercato. Questo rappresenta un elemento fondamentale per il successo dell'iniziativa marchiata Coldiretti.

3.2 Il Gruppo di Acquisto Solidale

<p>IL GRUPPO DI ACQUISTO SOLIDALE</p> <p>GAS</p> <p>Il Caso di Studio</p> <p>AEQUOS</p> <p>www.aequos.eu</p>	
<p>AEQUOS è una Cooperativa nata da un gruppo di GAS lombardi e piemontesi, consapevoli della necessità di dover unire le proprie forze per poter fruire collettivamente di beni prodotti nel rispetto della natura e dei lavoratori, e con ciò porre le basi per un'economia più sana, più equa e più sostenibile.</p> <p>Gli obiettivi della cooperativa sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ facilitare l'acquisto collettivo di prodotti (alimentari e non) biologici e/o ecocompatibili ed eventualmente anche di servizi; ✓ sostenere lo sviluppo di chi li produce secondo criteri di solidarietà, sostenibilità e di eticità; ✓ favorire la formazione di altri GAS e quindi ampliare la rete; ✓ diffondere conoscenza ed esperienza al fine di favorire un cambiamento culturale nei comportamenti sia di chi consuma che di chi produce. <p>La cooperativa nasce al fine di rafforzare il ruolo di ogni singolo GAS nel perseguire obiettivi più ambiziosi:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ visitare, conoscere, collaborare con i fornitori e crescere con loro; ✓ rendere accessibili – ad un prezzo equo - i prodotti bio ad un mercato sempre più vasto; ✓ aumentare il numero di produttori (agricoltori e trasformatori) che operano secondo principi di rispetto per l'ambiente e per i lavoratori; ✓ aumentare le superfici coltivate in modo biologico; ✓ trovare al proprio interno risorse per fare opera di divulgazione culturale. <p>I soci della cooperativa sono possono essere:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ persone fisiche rappresentanti i GAS, organizzati in gruppi informali; ✓ GAS costituiti in forma di associazioni; ✓ fornitori che soddisfano i requisiti minimi definiti dalla cooperativa; ✓ enti terzi, a patto che si ispirino ai principi fondanti la Cooperativa, ad esclusione degli intermediari commerciali; ✓ soci lavoratori. <p>Ogni socio, sia esso associazione, GAS o fornitore ha diritto ad un voto senza distinzione di dimensione o rilevanza. Le regole sono sancite all'interno di uno statuto sottoscritto da tutti i soci.</p> <p>Il governo della Cooperativa è gestito attraverso un'assemblea dei soci che nomina un consiglio di Amministrazione che può essere composto da sette, nove o undici persone. I consiglieri per lo più provengono dai GAS. La politica interna è quella di applicare un turn-over dei consiglieri garantendo la presenza di nuovi consiglieri insieme a quelli che hanno già fatto un mandato. Questo garantisce forze nuove con idee nuove, ma anche la permanenza ed il rispetto dei principi e dello spirito fondante la cooperativa. Nessun membro del consiglio può essere dipendente (o collaboratore) della Cooperativa.</p>	

La cooperativa opera secondo le seguenti linee guida:

- ✓ i fornitori sono certificati bio (o in via di certificazione);
- ✓ il principio è quello del “giusto prezzo” concordato con i produttori;
- ✓ i GAS sono operativamente coinvolti in tutte le fasi dell’organizzazione;
- ✓ si opera con rigore, efficienza e parsimonia;
- ✓ ci si rapporta unicamente con gruppi e non con singole persone;
- ✓ i produttori stessi possono diventare soci della Cooperativa;
- ✓ i GAS possono comunque fare acquisti in autonomia.

L’attività di Aequos ha inizio nel 2010 come un grande Gruppo di Acquisto e inizia ad operare formalmente costituita in cooperativa nel giugno 2010. Il primo obiettivo è stato quello di attivare una distribuzione indipendente da quella di mercato, tale da garantire acquisti collettivi di frutta e ortaggi freschi da agricoltura biologica settimanalmente e a prezzi accessibili a tutti. Inoltre, l’altro obiettivo della cooperativa è quello di risolvere le difficoltà logistiche e organizzative dei singoli Gas, troppo piccoli per attivare una filiera di distribuzione di prodotti freschi biologici. Sono 13 i GAS iniziali ed oggi ne contano 60 tra GAS, cooperative sociali e comunità, localizzati in 5 province tra Piemonte e Lombardia. Il lavoro è organizzato all’interno di tavoli a cui partecipano gli aderenti ai GAS. I tavoli attualmente operativi sono:

1. Tavolo Produttori e Logistica che si occupa dell’identificazione e delle relazioni con i produttori, della scelta dei prodotti e della logistica di distribuzione;
2. Tavolo Comunicazione che cura tutti gli aspetti comunicativi sia all’interno, verso i Gas soci della cooperativa, che verso l’esterno;
3. Tavolo Amministrativo;
4. Tavolo Informatico che elabora e segue i software per la gestione ordini;
5. Tavolo Qualità che cura gli elementi di valutazione dei prodotti;
6. Tavolo Formazione e Cultura che organizza iniziative culturali e si occupa di formazione.

I prodotti acquistati sono prodotti biologici o eco-solidali. La rete attuale vede oltre 70 produttori coinvolti localizzati in 14 regioni italiane ed uno in Svizzera. La cooperativa ha superato il milione di euro di fatturato per un numero complessivo di oltre 2200 famiglie coinvolte con oltre 1000 volontari che partecipano alla vita ed alla gestione sia della cooperativa, sia dei singoli GAS.

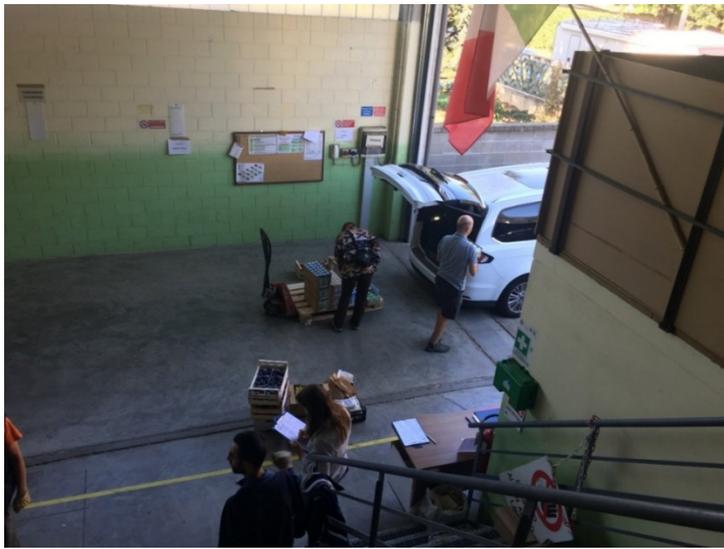
Il rapporto con gli agricoltori è principalmente un rapporto di fiducia. Gli acquisti avvengono con una cadenza settimanale. Non esistono contratti di fornitura, ma solamente ordini inviati settimanalmente e pagamenti che sono fatti in tempi rapidissimi (entro la settimana successiva). Gli agricoltori sono individuati grazie al passa parola o anche dagli stessi volontari che nelle proprie vacanze spendono del tempo per visitare ed individuare aziende nuove meritevoli di essere inserite nella rete. Quello che viene chiesto agli agricoltori sono: la serietà della parola data; un prezzo giusto che sia remunerativo per loro, ma che permetta anche di ottenere un vantaggio per le famiglie della rete; comportamenti corretti sempre; il rispetto dei tempi delle consegne e la qualità del prodotto non espressa da un punto di vista dell’uniformità delle pezzature o della grandezza, ma in termini di gusto. La logistica organizzata è uno dei punti di vantaggio della cooperativa. La vicinanza all’Ortomercato di Milano rappresenta una vera fortuna in quanto i costi delle consegne sono sempre molto contenuti. Questo per due motivi principali: il primo è che molte aziende fornitrici effettuano comunque spedizioni a Milano all’ortomercato; sono numerose le ditte che fanno giornalmente trasporti e consegne su Milano all’ortomercato e quindi anche per quelle aziende con piccoli quantitativi di prodotto è facile organizzare una spedizione su Milano. Un elemento di vantaggio è sicuramente il ruolo ed il lavoro dei volontari del GAS che svolgono nelle fasi di “sbancaleamento”⁴ della merce, di costituzione dei pacchi per i singoli GAS e di consegna ai clienti finali. Un lavoro impegnativo che svolgono però con entusiasmo

⁴ Con questo termine gergale si intendono le operazioni di “rottura” dei bancali contenenti prodotto omogeneo per creare imballaggi contenenti carichi misti destinati ai singoli acquirenti o ai GAS.

seguendo due principi di fondo: occupare il tempo libero per aiutare e fare relazioni con gli altri in maniera divertente, piuttosto che annoiarsi a fare la spesa al supermercato; consumare prodotti freschi, gustosi, ed aiutare gli agricoltori a salvaguardare l'ambiente.

L'autonomia dei GAS è sempre salvaguardata. Essi possono uscire dalla cooperativa in qualsiasi momento. Sono sempre i responsabili degli ordini dei loro clienti e dei relativi pagamenti. La logistica vede un primo magazzino di "sbancaleamento" e smistamento ad Uboldo e poi altri quattro punti logistici di smistamento dove i vari GAS ritirano i prodotti ordinati. Le operazioni di consegna nei punti logistici sono coadiuvate dai GAS di turno attraverso i propri volontari. Il turno è programmato dalla cooperativa ed è obbligatorio per tutti i GAS partecipanti.

Il rapporto con il consumatore è gestito direttamente dai GAS. È un rapporto settimanale legato agli ordini di acquisto. Sono oltre 12 tonnellate di prodotti consegnati settimanalmente per un totale di 560 tonnellate di prodotti consegnati l'anno. Il sito web su cui effettuare gli ordini è <http://www.aequos.eu>. Il GAS ha un suo logo ma tende a salvaguardare l'autonomia dei singoli GAS.



AEQUOS: Il magazzino di Uboldo per la preparazione delle consegne ai singoli gruppi

I prezzi di vendita sono definiti dai produttori. Una volta che il produttore decide il prezzo, il prezzo finale al consumatore viene costruito aggiungendo le spese di spedizione e logistica ed una piccola percentuale che va per i costi di amministrazione ed organizzazione degli ordini e delle consegne (costi dei magazzini, sito web, contabilità, gestione ordini, ecc.). Normalmente il prezzo corrisposto ai produttori è pari all'85% del prezzo finale di acquisto dei consumatori. I costi di logistica, consegna e gestione degli ordini si attestano, infatti, in media, sul 15%. In questo modo i prezzi praticati ai singoli consumatori, per i prodotti biologici, sono quasi sempre inferiori a quelli praticati dalla GDO per i prodotti analoghi. Nel 2017 il 66% del fatturato della cooperativa era rappresentato da prodotti freschi. Per questi prodotti gli ordini sono settimanali a seconda della disponibilità e stagionalità degli stessi. I prodotti disponibili sono indicati dai listini emessi dalla cooperativa e messi a disposizione dei singoli GAS per gli ordini. Per alcuni prodotti, invece, come i prodotti trasformati quali i succhi oppure l'olio, l'aceto balsamico oppure per il miele, il riso i formaggi gli ordini hanno scadenze mensili, bimestrali, trimestrali, quadrimestrali, semestrali o annuali con un calendario programmato delle consegne. Quindi gli ordini si possono sempre fare con la consapevolezza che poi la consegna avviene con le tempistiche definite nel calendario.

La cooperativa Aequos rimane saldamente legata ai principi ispiratori dei GAS cioè sostenere i produttori agricoli che orientano le proprie aziende verso un'agricoltura più sostenibile e solidale. Un sostegno che viene concretizzato attraverso acquisti diretti dei prodotti ai prezzi definiti dai produttori stessi. Oltre questo poi l'aggregazione dei diversi GAS ha consentito una massa critica grazie alla quale, insieme con la localizzazione dei magazzini e centri di consegna

e della logistica creata, si riesce ad avere quasi sempre prezzi più competitivi rispetto a quelli riscontrati nei supermercati.

3.3 La rete di Imprese agricole

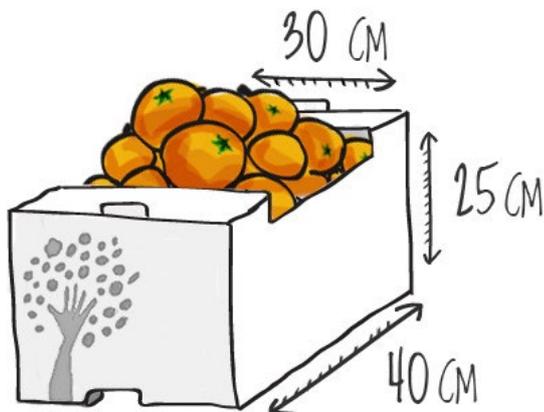
<p>L'e-commerce dei produttori associati</p> <p>La Rete di Imprese soggetto giuridico</p> <p>Il Caso di Studio</p> <p>IN CAMPAGNA</p> <p>www.incampagna.eu</p>	
<p>IN CAMPAGNA è una rete di imprese con propria personalità giuridica ottenuta grazie alla sottoscrizione di un contratto di rete davanti ad un notaio. I soci fondatori sono 9 e sono tutti agricoltori ed artigiani del settore agroalimentare.</p> <p>Le aziende sono diverse ed hanno storie diverse. La diversità e la valorizzazione delle singole identità e storie è uno degli elementi chiave del contratto. La rete non nasce per annullare i singoli, ma anzi per valorizzarli e renderli maggiormente visibili. Si sta insieme per affrontare sia le sfide create al mondo dell'economia globale, quanto le piccole-grandi difficoltà rappresentate dal territorio in cui operano. I partecipanti alla rete ritengono che la convivenza tra aziende "concorrenti" sia possibile in quanto lavorare fianco a fianco con chi fa del proprio meglio per crescere sia uno stimolo per tutti, sono i clienti poi a scegliere in funzione dei loro gusti, della loro soddisfazione e delle relazioni che riescono ad instaurare nel tempo con ognuno dei partecipanti alla rete. La collaborazione ed il continuo confronto interno assicurano l'assenza di comportamenti opportunistici tesi a "fregare" gli altri. La competizione è utile quando è corretta. L'esperienza della rete nasce ad ottobre del 2014 quale completamento di esperienze dei singoli associati avviate nei 10 anni precedenti di vendita diretta o partecipazione a cooperative.</p> <p>I requisiti minimi di adesione alla Rete non sono legati alla dimensione fisica o economica delle aziende, bensì alle caratteristiche relative alla qualità etica, agricola e produttiva dell'azienda. Il modus operandi della rete è incentrato sulla trasparenza: operare come un gruppo senza oscurare l'identità dei singoli soggetti. Per questo motivo la Rete ha sì un nome ed un simbolo per farsi riconoscere, ma non applica nessun marchio che sostituisca e copra l'identità dei singoli. La rete regola la propria vita attraverso un'assemblea di associati ed un comitato di gestione da essa eletto. L'attuazione di quanto stabilito dagli organi della Rete è affidata ad un gruppo di lavoro che opera con competenza e professionalità. È responsabilità della rete mettere i produttori in condizioni di offrire i loro prodotti nel negozio online, di informarli, in base agli ordini che arrivano dai consumatori o dagli intermediari, su cosa raccogliere e quando portarlo in magazzino, di trasmettere attraverso il sito, FaceBook ed il blog, la loro esperienza e conoscenza sul cibo e sull'ambiente. La rete si occupa anche di rispondere ad ogni esigenza commerciale e logistica dei clienti, curando il confezionamento, il trasporto, tutta la documentazione fiscale necessaria e creando dei collegamenti diretti tra consumo e produzione in merito a tutte le tematiche agronomiche e produttive. Il gruppo di lavoro si compone di diverse anime: dai giovani dipendenti che gestiscono il magazzino, a quelli che si occupano dell'e-commerce e della logistica a quelli che intervengono nelle fasi agricole. C'è molta sinergia tra i giovani che lavorano nella rete. Molti di loro sono utilizzati in più ruoli permettendo così una flessibilità nella gestione del lavoro e soprattutto un'occupazione continuativa.</p> <p>Attualmente la rete coinvolge anche altre aziende, oltre alle nove iniziali, che hanno chiesto di entrare. Sono oltre quaranta di cui il 70% è rappresentato da aziende agricole (complessivamente oltre 400 ettari) ed il 30% da aziende di trasformazione.</p> <p>I rapporti con i clienti sono di tre tipi:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Business to Consumer (B2C) ✓ Business to Business (B2B) ✓ una versione "ibrida" che rientra formalmente nel sistema B2B, ma ha molte affinità con i principi del B2C. <p>Nella formula ibrida il rapporto con i consumatori è mediata da partner esteri che per motivi formali non possono aderire alla Rete (la camera di commercio non consente l'adesione di una partita IVA europea senza una filiale in Italia), ma che</p>	

operano in maniera assolutamente integrata alla Rete. Tali figure, definite come “ambasciatori”, sono aziende con una propria autonomia formale, ma che lavorano in maniera esclusiva per la Rete. Il loro ruolo permette di razionalizzare tutte le operazioni legate alla distribuzione locale all'estero (contratti con i trasportatori), alle vendite (gestiscono la fatturazione al dettaglio), al rapporto con i clienti (curano il dialogo con i clienti in lingua locale), alla comunicazione (curano i contenuti sui canali social e via email). Hanno un bilancio economico autonomo, ma operano all'interno di logiche che garantiscono trasparenza circa le politiche di prezzo messe in atto e consentono una formula “win-win” tale per cui la Rete beneficia di una quota del valore aggiunto da essi realizzato.

Nel B2C, tanto nella sua versione “pura” che in quella “ibrida” il rapporto con i consumatori si basa sull'uso di una piattaforma digitale che costituisce il reale elemento di unione della rete. Tale piattaforma armonizza domanda ed offerta, prevenendo ogni fenomeno di overbooking e generando dei flussi di informazioni perfettamente integrati tra loro, a partire dai quali si riesce a programmare, in tempi brevissimi, tutte le attività di raccolta, conferimento, confezionamento e pallettizzazione, con livelli di personalizzazione specifici per singolo cliente. Un processo poco elastico, ma che consente di evadere una miriade di singole richieste individuali basate su ordini pre-pagati effettuati anche con largo anticipo.

Il B2B, invece, si rivolge a clienti con partita IVA. Questo canale consente di concentrare volumi maggiori in un circuito caratterizzato da un numero di interlocutori numericamente inferiore rispetto al B2C. Con questa modalità i clienti ordinano con preavviso minimo, ma ordinano ciò che è presente e disponibile sulla piattaforma. Questo consente, chiuso il ciclo di ordini B2C, di ottimizzare le attività di raccolta e lavorazione evitando di fare trasporti di conferimento parziali, “mezzegornate” di raccolta, o creare giacenza in magazzino. I clienti B2B a fronte dell'elasticità che offrono rispetto alla tipologia di prodotti, pagano con tempi più lunghi e ottengono prezzi più bassi.

La Rete InCampagna non lavora con la GDO, né con altre realtà che intendono mediare i loro acquisti in quanto non riescono né a sostenere i prezzi, né tantomeno i tempi di pagamento che tali forme di mercato offrono.



La rete logistica è organizzata per gestire le consegne in maniera elastica ed efficiente. Sono utilizzati i corrieri espressi sia per piccole che grandi quantità.

Nel caso, invece, del modello canale business to business il rapporto con i consumatori 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 Lituania e uno per l'Italia. Si sta cercando di autorizzare altri negozi in altri Paesi europei. Il negozio virtuale è gestito da un partner che aderisce alla piattaforma della rete e gestisce, tramite un proprio sistema logistico, gli ordini per i clienti consumatori. La rete ha la sola responsabilità di far arrivare la merce al punto di consegna indicato dal partner che poi provvede ad effettuare le consegne a domicilio o in altra forma. Il partner ha uno spazio specifico e dedicato a lui sulla piattaforma. Lo spazio viene gestito in autonomia, anche se è verificata e monitorata la politica dei prezzi e delle informazioni che il partner effettua sui suoi clienti. Se tale politica non convince o non è o non rispetta gli accordi presi con la rete il partner viene sospeso e gli ordini sono interrotti.

La piattaforma dà priorità agli ordini provenienti dal sistema *business to consumers BtC*. Le aperture degli ordini sono programmate in tempi differenti e consequenziali. Per prima il sistema permette gli ordini diretti dei consumatori,

successivamente, soddisfatti i primi, il sistema apre la disponibilità agli ordini dei negozi virtuali. I prezzi base sono differenti per le due diverse tipologie di vendita. Per i negozi virtuali il prezzo è minore ed è questa la ragione per cui il sistema prima preferisce soddisfare gli ordini diretti dei consumatori nei quali il prezzo dato all'agricoltore è maggiore. Il prezzo è sempre deciso dall'agricoltore sulla base dei suoi costi di produzione e di un margine giusto quale corrispettivo per la sua attività d'impresa. Ai prezzi richiesti dall'agricoltore si aggiungono i costi, distinti per segmento di attività, che la rete sostiene per far arrivare il cubotto a casa dei consumatori e per le attività comuni di marketing, promozione, informazione e gestione della rete e dei controlli sul rispetto degli impegni in capo alle singole aziende.

Questo caso di studio rappresenta una buona evidenza delle potenzialità dei contratti di rete che stanno rappresentando un vero elemento innovativo scaturito dagli ambiti istituzionali. L'elemento chiave è sicuramente rappresentato dalla flessibilità. Il contratto di rete di per sé non può essere rigido, deve saper adattarsi ai cambiamenti e modificare nel tempo senza enormi costi di transazione. Con il contratto si riesce ad aggregare un numero grande di aziende, mantenendo l'individualità dei singoli, a costi limitati rispetto ad altre forme di aggregazione utilizzate nel mondo agricolo quali i consorzi o le cooperative. La struttura centrale è rappresentata da una piattaforma tecnologia che utilizza le ultime soluzioni dell'ICT e che è in continua evoluzione con applicazioni nuove e migliorative delle funzioni in essa gestite migliorandone qualità e performance. Miglioramenti che chiaramente incidono in maniera incisiva sui costi riducendoli di volta in volta. Una piattaforma dinamica che coinvolge tutti e che ha consentito nel giro di quattro anni di arrivare ad un fatturato di 1 MIO di euro, e di assumere 14 dipendenti fissi e 6 stagionali. Le potenzialità di tale sistema sono indefinibili e legate alla volontà e testardaggine degli ideatori a voler migliorarsi e ad andare avanti. Un sistema che permette a piccole aziende di giocare ruoli importanti nei sistemi economici locali, di sostituire le economie di scala con quelle di rete, scopo e di aggregazione e grazie alle quali di divenire competitivi addirittura nei mercati globali. I prezzi applicati per i prodotti bio dalla rete InCampagna sono quasi sempre inferiori a quelli attuati dalla GDO soprattutto nei mercati europei. La piattaforma è dotata anche di un blog in cui è possibile condividere esperienze, attività e particolarità che caratterizzano la rete nei suoi momenti quotidiani.

3.4 Il MarketPlace dell'intermediario

L'E-commerce dell'intermediario

MARKET PLACE

Il Caso di Studio

ZOLLE

www.zolle.it



ZOLLE è una società per azioni a responsabilità limitata fatta da due donne che nasce dall'idea di Simona Limentani che dopo un'esperienza a Torino decide di realizzare una società a Roma per la vendita a domicilio dei prodotti agricoli. In questo coinvolge l'amica Ghila Debenedetti e nell'aprile 2008 avviano l'attività. L'obiettivo di Zolle è quello di sostenere le economie locali e di mangiare cibi buoni e sani.

Lo slogan utilizzato è: "Ogni volta che ricevi Zolle:

- ✓ ottieni un controllo sulla qualità reale dei tuoi alimenti;
- ✓ ricevi per ogni prodotto informazioni dirette su ingredienti e metodi di produzione;
- ✓ partecipi a uno scambio di opinioni ed esperienze con i produttori e con altri consumatori;
- ✓ promuovi lo sviluppo di un'agricoltura rispettosa del territorio e delle stagioni;
- ✓ sostieni la coltivazione e la diffusione delle varietà e delle razze locali;
- ✓ contribuisce a ridurre al minimo i trasporti dei prodotti alimentari."

Il sistema Zolle prevede due modalità di vendita: zolle a casa e lo spaccio.

Le zolle a casa è la consegna a domicilio. La Zolla è di fatto una scatola di cartone di riempita con prodotti diversi. Può essere di diversa forma e contenuto e a seconda di questo ha un prezzo. Si aderisce ordinando on-line e si rinnova l'ordine ogni volta che si vuole. Non è un abbonamento. Il sito di riferimento è www.Zolle.it. La consegna viene effettuata a casa in tutta la città di Roma entro il G.R.A. ed anche in alcune aree fuori dal G.R.A. che costituiscono un ampio bacino di utenza, ad esempio verso Ostia e Fiumicino, Tor Vergata-Romanina-Tor di Mezzavia, Olgiate-Le Rughe-Formello e Ciampino. La consegna a domicilio sfrutta un sistema logistico innovativo che utilizza i piccoli furgoni abbinati alle biciclette. Il servizio di consegna è gestito da professionisti con cui la società ha stipulato degli accordi.



Lo Spaccio è la vendita diretta di Zolle a Roma in via G. Belluzzo, 55.

I prodotti prevalentemente venduti sono quelli freschi in particolare ortaggi e frutta. Attualmente le aziende agricole coinvolte sono oltre 80 e praticano le seguenti tecniche di coltivazione e/o di allevamento:

1. agricoltura biologica;
2. agricoltura senza l'uso di sostanze chimiche di sintesi e con utilizzo di rotazioni; sono di fatto aziende BIO, che però non vogliono richiedere la certificazione. Tali aziende il più delle volte attestano tramite un'autodichiarazione le proprie modalità produttive. Le titolari di Zolle ritengono che tale tipo di attestazione sia efficace tutte le volte in cui vi sia vendita diretta o comunque vendita all'interno di un mercato locale tale per cui l'acquirente è in grado di verificare quanto dichiarato dall'azienda;
3. agricoltura biodinamica;
4. agricoltura da lotta integrata.

I prezzi sono decisi direttamente dall'agricoltore. Quello che viene chiesto dalla società è una correttezza e lealtà nella formulazione dei prezzi nel senso che ci deve essere una distanza con i prezzi che gli agricoltori richiedono nei mercati o nei loro punti aziendali di vendita diretta al fine di evitare che i clienti trovino i prodotti delle stesse aziende nei mercati a prezzi significativamente più bassi.

L'esperienza di Zolle è molto particolare. Ha al suo interno un alto livello di innovazione e creatività ed allo stesso tempo alte possibilità di crescita. Di per sé la struttura è molto snella ed evidenzia ancora una volta come da semplici rapporti di fiducia possono nascere e svilupparsi organizzazioni vere e proprie con valenze economiche importanti. Vista oggi l'organizzazione ha numeri interessanti: oltre 1.300 consegne settimanali per 1.300 famiglie coinvolte, 29 dipendenti, due società specializzate per le consegne a domicilio una con furgoncini e l'altra con bici, oltre 60.000 Zolle consegnate l'anno. Se consideriamo che tutto questo è stato realizzato a partire dal 2008 da due ragazze, con l'idea di valorizzare i prodotti di agricoltori virtuosi, ma di piccole dimensioni, attraverso un sistema innovativo di vendita, dobbiamo considerare l'esperienza come qualcosa di incredibile. Se poi si considera che questo è stato realizzato a Roma allora questa diventa un'esperienza davvero unica. Si tratta di un'esperienza unica per diversi suoi aspetti.

Un primo aspetto è il rapporto con gli agricoltori basato sulla fiducia che non rende necessari costi elevati di controllo. L'agricoltore sa che ottiene da Zolle il prezzo che richiede, che, mediamente rappresenta il 60% di quello che viene pagato dai consumatori e che per questo deve avere un comportamento trasparente e corretto nel tempo anche rispetto ai prezzi che fa negli altri mercati di vendita diretta. Zolle a sua volta ottiene prodotti stagionali e di qualità, pagando prezzi giusti ai produttori, in tempi rapidi senza la necessità di dover controllare tutte le partite ed i requisiti che normalmente sono inseriti nei contratti di fornitura. I controlli che si effettuano sono a campione e normalmente hanno sempre un riscontro positivo. Tutti sanno che con esito negativo l'azienda viene esclusa dalla rete. Questo è il vero valore della fiducia: la possibilità di minimizzare i costi di transazione legati ai controlli ed ai contratti. In Zolle non esistono contratti con i produttori se non accordi informali molto semplici, molto flessibili, ma altrettanto rigidi rispetto alle violazioni del patto di fiducia.

Un secondo aspetto è la trasparenza verso i consumatori. I consumatori, attraverso il sito web ed il blog, vengono a conoscenza delle informazioni sulle aziende, sui metodi di coltivazione o allevamento, sulla qualità dei prodotti e sulle possibilità di utilizzo, sul sistema di riciclo e sui suoi risultati annuali, sul sistema di logistica e sui risultati che da esso si ricava in termini di salvaguardia dell'ambiente, infine sui prezzi dei prodotti che si acquistano. Il sito in questo è molto chiaro e spiega come il 60% del prezzo che si paga va al produttore per garantire che: il prodotto sia realizzato in azienda in quantità limitata e con tecniche artigianali; che sia buono, realizzato con cura e buon senso in ogni fase della produzione; che la sua produzione contribuisce a rendere vivo il territorio e l'economia della regione in cui vive; che viene consegnato attraverso una logistica adatta a produzioni del territorio, in grado di gestirne quantità, stagionalità e variabilità. In media il 40% del prezzo finale di vendita viene trattenuto dall'organizzazione Zolle a remunerazione dei costi di gestione della piattaforma, confezionamento delle "zolle" e gestione della logistica delle consegne e, infine, di un utile di impresa. Zolle garantisce al cliente consumatore: la ricerca di aziende conformi a dei parametri di qualità e valutate affidabili nel mantenimento degli stessi e che il consumatore stesso può verificare in

qualsiasi momento; un'organizzazione che garantisce la consegna alimenti la cui origine è sempre certa; un'attività di informazione trasparente relativa alle aziende, ai processi di produzione e ai prodotti; un lavoro di confezionamento che riduce al minimo gli imballi; la consegna al domicilio. Inoltre, quello che viene spiegato ai consumatori di Zolle è che con Zolle non comprerai mai un cibo di cui non sai da dove viene e chi lo ha fatto, né un cibo di cui non sai cosa c'è dentro, né tantomeno che danneggia l'ambiente, la salute del consumatore o di chi lo produce, né comprerai mai un cibo buono solo perché di marca. Una comunicazione questa molto trasparente ed incisiva che ha permesso sin dalle fasi iniziali delle crescite esponenziali basate molto sul passaparola di chi effettivamente ha ritrovato nelle consegne e nei prodotti assaggiati i messaggi comunicati.

Terzo aspetto di innovatività è la scelta e gestione della logistica. In una città come Roma la consegna a domicilio può avere successo solo con un sistema di logistica come quello di Zolle. Un sistema molto professionale che permette in 48 ore di consegnare le Zolle direttamente a casa con un elevato livello di qualità. Anche in questo caso i rapporti tra le aziende delle consegne e la società Zolle sono basati sulla fiducia e sulla reputazione, anche se in questo caso esistono contratti formali la parola data vale di più di quanto scritto. È solo così che si riesce a garantire da parte di tutti gli operatori la massima cura. Questo è quello che caratterizza la rete di Zolle: la massima cura in tutti gli aspetti che riguardano il passaggio del prodotto dalla campagna alle case dei cittadini romani. Il tutto con costi di controllo davvero ridotti, rispetto a quanto avviene in altri canali convenzionali, se considerati i flussi di prodotto consegnati, le aziende ed i clienti coinvolti.

Le potenzialità di crescita della rete Zolle sono ancora molto elevate e molto dipendono dalla volontà e dai limiti che vorranno porsi i soci. Zolle rappresenta una valida alternativa ai mercati convenzionali e soprattutto, grazie a Zolle, le piccole dimensioni o la stagionalità non sono più un problema ma sono risolte con maestria da una società che, grazie ad una logistica innovativa, mette in rete tanti piccoli produttori con prodotti diversi e di stagionalità diversa e il tutto a prezzi molto competitivi rispetto a quelli che si ritrovano nella distribuzione organizzata o anche nei mercati cittadini, con l'ulteriore differenza che con Zolle i prodotti ti arrivano freschi (entro 48 ore dalla raccolta) tutte le settimane a casa.

3.5 La vetrina

<p>La vetrina sul web</p> <p>Il Caso di Studio</p> <p>QUI DA NOI</p> <p>http://www.quidanoi.coop/</p>	
<p>Il marchio QUIDANOI è una vetrina dei prodotti delle cooperative italiane con un motore dinamico interno, “il blog”, che ne rappresenta la vitalità. I portali web hanno un grande impatto in termini di conoscenze e creazione di relazioni o occasioni di acquisto solo laddove sono dinamici e in continuo aggiornamento e sviluppo. Questo richiede capitale umano dedicato. La gestione di un blog è un lavoro molto complesso, “<i>time consuming</i>” e soprattutto creativo. È proprio la creatività che aiuta a rendere il blog attrattivo e ne amplifica le sue potenzialità comunicative. Di contro è proprio il capitale umano il costo maggiore che non tutti sono disposti a sostenere.</p> <p>Le aziende della rete, presenti su tutto il territorio nazionale, sono accomunate dall’essere tutte cooperative aderenti a FedagriPesca-Confcooperative. Ad oggi sono oltre 90 le cooperative associate al network. Nei loro negozi i consumatori possono scegliere tra una vasta gamma di prodotti tipici e genuini, rigorosamente Made in Italy, tracciabili e di qualità, che vanno dalla pasta ai vini, dagli olii ai salumi, dai formaggi alla frutta ed alla verdura di stagione, dai prodotti ortofrutticoli in scatola ai dessert e tanto altro ancora, tutto rigorosamente prodotto dai soci delle cooperative.</p> <p>Gli obiettivi del progetto sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ sostenere lo sviluppo locale, valorizzando il patrimonio agricolo regionale; ✓ favorire il contatto diretto tra chi vende e chi compra, accorciando la filiera (concetto del "Km giusto") e garantendo un equo rapporto qualità/prezzo; ✓ diffondere la consapevolezza che acquistare un prodotto cooperativo significa condividere i valori di solidarietà e di responsabilità che sono propri del mondo associativo; ✓ promuovere i prodotti tipici della nostra tradizione agricola e la sana alimentazione “Made in Italy”, come risorsa economica e, nel contempo, come fondamentale espressione di identità nazionale; ✓ educare le nuove generazioni versus una spesa sostenibile e responsabile attraverso prodotti di stagione, freschi e tracciati; ✓ sostenere le forme di agricoltura sociale, la cui vocazione è di promuovere l’inserimento anche lavorativo delle fasce di popolazione svantaggiate e a rischio di marginalizzazione. <p>Il network è rappresentato dal marchio “Qui Da Noi-Cooperative Agricole” registrato dalla cooperativa Agri-rete service, strumento economico ed operativo di FedagriPesca-Confcooperative, che lo concede in concessione d’uso alle cooperative aderenti al sistema. L’adesione avviene con la stipula di una concessione e con l’impegno di rispettare un regolamento d’uso. La stipula della concessione consente: l’uso del marchio e dei relativi brand creati per la comunicazione e promozione, la presenza sul sito web con una scheda descrittiva della cooperativa, dei suoi prodotti e dei suoi punti vendita; il collegamento al sito www.quidanoi.coop e al blog, curato da uno staff di food blogger e di giornalisti, attraverso il quale offrire alle singole società concessionarie la possibilità di inserire propri articoli (ricette, storie, esperienze e notizie).</p>	



Tutta l'attività di comunicazione 2.0 (sito e blog) mira:

- ✓ diffondere il brand "Qui da Noi" raggiungendo un target quanto più ampio possibile;
- ✓ far conoscere i valori della cooperazione e rafforzare nei consumatori la consapevolezza che acquistare un prodotto cooperativo significa condividere i valori di solidarietà e di responsabilità, che sono propri del mondo cooperativo;
- ✓ sostenere lo sviluppo locale, valorizzando il patrimonio agricolo regionale;
- ✓ educare le nuove generazioni verso una spesa sostenibile e responsabile attraverso prodotti di stagione, freschi e tracciati;
- ✓ promuovere i prodotti tipici della nostra tradizione agricola e la sana alimentazione "Made in Italy".

I requisiti base che le cooperative devono avere sono:

- ✓ essere una società cooperativa, iscritta al Registro Imprese nell'apposita sezione dedicata agli imprenditori agricoli;
- ✓ gestire almeno un punto di vendita diretta ovvero di gestire un punto vendita "virtuale" (e-commerce), in qualità di imprenditore agricolo;
- ✓ commercializzare all'interno di ciascun punto vendita prevalentemente il proprio prodotto inteso quale prodotto conferito dai soci e/o ottenuto dalla lavorazione dei prodotti prevalentemente conferiti dai soci. Per prevalenza si intende almeno il 51% sia in termini di quantitativo di prodotto venduto sia in termini di valore del venduto;
- ✓ i ricavi derivanti dalla vendita di prodotti non provenienti dalla cooperativa non deve superare i 4.000.000,00 di euro all'anno;
- ✓ esercitare la vendita diretta e/o il deposito dei prodotti alimentari in locali a norma sotto l'aspetto igienico-sanitario;
- ✓ attuazione del protocollo igienico-sanitario previsto dalla norma HACCP (Pacchetto Igiene Regolamenti CE n. 852, 853, 854 del 2004).

Nell'ipotesi in cui il richiedente sia una società non agricola che effettua la vendita al dettaglio di prodotti agroalimentari cooperativi tramite punti vendita gestiti direttamente o attraverso punti vendita "virtuali" (e-commerce), dovrà possedere i seguenti requisiti:

- ✓ essere una società iscritta al Registro Imprese;
- ✓ effettuare vendita al dettaglio di prodotti agroalimentari cooperativi cioè prodotti agroalimentari prodotti da cooperative in punti vendita gestiti direttamente o attraverso il commercio elettronico;

- ✓ garantire che la vendita diretta viene effettuata in locali a norma sotto l'aspetto igienico-sanitario (essere in possesso di autorizzazione e/o nulla osta igienico sanitario ovvero di avere inoltrato dichiarazione di registrazione ai sensi del Reg. CE n. 852/2004);
- ✓ assicurare che gli eventuali locali in cui vengono depositati i prodotti agroalimentari venduti tramite commercio elettronico siano norma sotto l'aspetto igienico-sanitario (essere in possesso di autorizzazione e/o nulla osta igienico sanitario ovvero di avere inoltrato dichiarazione di registrazione ai sensi del Reg. CE n. 852/2004);
- ✓ attuare il protocollo igienico-sanitario previsto dalla norma HACCP (Pacchetto Igiene Regolamenti CE nn. 852, 853, 854 del 2004);
- ✓ esercitare l'attività di vendita diretta in ottemperanza agli obblighi amministrativi vigenti in materia di apertura di esercizio commerciale al dettaglio nel settore alimentare e/o in materia di commercio elettronico di prodotti agroalimentari (D. Lgs. n. 114/1998).

L'adesione può avvenire con due modalità. La prima a titolo oneroso con una quota una tantum da pagare per le cooperative differenziata per quelle che effettuano la vendita diretta in qualità di imprenditore agricolo (600 euro una tantum), e quelle invece che hanno una natura commerciale (1.000 euro una tantum). La seconda a titolo gratuito.

Il rapporto con i consumatori è di due tipi. Da una parte il rapporto quotidiano diretto in quanto i consumatori comprano nei negozi della cooperativa o anche nei siti e-commerce gestiti direttamente dalle diverse cooperative. Dall'altra un rapporto attraverso il blog. Nel blog sono disponibili diverse rubriche in cui è possibile scambiare informazioni sugli eventi e sui prodotti, ricette, curiosità e soprattutto localizzazione delle cooperative con i loro punti vendita. Il blog è gestito da una società specializzata in comunicazione ed è il vero motore del progetto "QuiDaNoi". È proprio grazie al blog che si è creato intorno alla rete dei negozi delle cooperative un senso comune di appartenenza e un coordinamento ed una divulgazione delle diverse iniziative che le singole cooperative fanno.

I prezzi di vendita sono stabiliti dalle diverse cooperative. I prodotti sono ottenuti dalla lavorazione delle materie prime prodotte dai soci delle cooperative aderenti. La gestione sia delle quantità sia della stagionalità è gestita direttamente dalle diverse cooperative in maniera autonoma. Le regole igienico sanitarie e di etichettatura sono in capo alle diverse cooperative. I controlli sono effettuati dalle istituzioni preposte.

Il progetto QUIDANOI è un progetto ambizioso che è riuscito a mettere insieme cooperative a prescindere dalla loro dimensione. Già solo questo rappresenta un grande successo. Il solo sito web ed il marchio "QuiDaNoi" non rappresentano abbastanza il valore dell'iniziativa. Per capirne la portata bisogna entrare sul blog. Il blog è la vera anima che rende vitale e dinamica la rete. Le iniziative organizzate nell'ambito del progetto Eatour sono di grande impatto. Fanno emergere come il mondo delle cooperative non solo sia vasto e diversificato, ma sia presente in tutte le aree rurali italiane e fortemente legato ad esse. È un modo che rappresenta molti lavoratori ed imprenditori agricoli con una grande potenzialità economica. L'interesse che questo mondo sta manifestando verso modalità di vendita diretta o in modalità alternative al mercato classico ed organizzato rappresenta una grande novità.

3.6 La somministrazione: l'agricatering

<p>LA SOMMINISTRAZIONE</p> <p>Il Caso di Studio</p> <p>L'AGRICATERING</p>	
---	--

L'AgriCatering è un'iniziativa che nasce dalle idee promosse dall'Associazione "Donne in campo", tra cui emerge quella di andare dai campi ai buffet a filiera corta. L'obiettivo per cui nasce è quello di scoprire e rilanciare le antiche ricette dei territori rurali con prodotti di stagione appena raccolti e subito cucinati, valorizzare il protagonismo delle donne dell'agricoltura depositarie dei saperi contadini, creare un rapporto diretto fra produttore e consumatore anche a tavola, offrire nuove occasioni di reddito alle aziende agricole "rosa" e contribuire alla difesa dell'ambiente accorciando la filiera e "sfruttando" tutte quelle produzioni locali che necessitano di minori quantità di combustibili fossili per essere coltivate e trasportate. Tutto viene fatto dalle donne in agricoltura e dalle proprie aziende agricole.

Il progetto è partito in via sperimentale in Toscana e in Basilicata, con l'obiettivo di creare una vera e propria "rete" nazionale, tramite le associazioni territoriali di Donne in Campo, presenti su tutto il territorio italiano. Oggi ai due gruppi iniziali si è aggiunto quello della regione Sicilia e quello della regione Abruzzo. Tutti gli AgriCatering vedono una donna quale animatrice e leader del gruppo. I prodotti agricoli impiegati nell'attività di AgriCatering, così come previsto nel disciplinare di adesione, devono provenire prevalentemente dall'impresa, singola o associata, beneficiaria del marchio e dal territorio in cui essa opera. Inoltre, le imprese agricole beneficiarie del marchio devono proporre ricette della tradizione del territorio di riferimento, ed in particolare quelle legate alle culture rurali e alla biodiversità locale. I menù proposti devono specificare sia la provenienza dei prodotti, i tipi di produzione, la stagionalità degli alimenti e i requisiti del servizio (cottura forno a legna ecc.), sia il risparmio energetico e di combustibili fossili dovuti alle minori distanze e alla stagionalità dei prodotti e l'utilizzo dei materiali usati nell'effettuare il servizio di catering: suppellettili lavabili o in materiali biodegradabili.

L'AgriCatering è, quindi, un'innovazione che poggia sulle tradizioni. Il recupero e la valorizzazione delle tradizioni costituisce la base per rielaborare e creare innovazioni. Gli antichi prodotti dei territori e la loro storia, il legame tra i prodotti di un territorio e i popoli che li hanno generati, il loro ambiente naturale, le loro abitudini e le loro tradizioni sono questi gli elementi su cui poggia il nuovo concetto di agricatering. Far riemergere questi saperi significa rivitalizzare le culture di un territorio per riappropriarsene e riattualizzarle, per innovare e ideare il futuro.

L'azienda centrale di riferimento dell'AgriCatering intervistata è di 300 ettari con animali e la titolare è Matilde Lungano. I prodotti aziendali sono utilizzati tutti nelle attività di catering. I cereali sono ben valorizzati dalla trasformazione in pasta. Oltre ai prodotti aziendali sono utilizzati prodotti di un gruppo selezionato di fedelissimi agricoltori e quelli di aziende agricole, che seguono gli ideali del progetto, individuate nei territori in cui si organizzano gli eventi di catering. Le aziende da cui vengono acquistati i prodotti devono essere aziende caratterizzate da pratiche sostenibili per l'ambiente e dalla qualità e legame con la tradizione locale. "Siamo molto attente alla stagionalità". I rapporti sono creati grazie al passa parola. I consumatori sono fidelizzati grazie alla qualità del prodotto ed all'originalità ed unicità dei menu e delle ricette. Le iniziative di agricatering sono sempre più apprezzate e ricercate. Sono iniziative che possono nascere dall'idea di una singola azienda che la propone e la condivide con altre, oppure da azioni collettive spesso messe in atto da donne. Le relazioni sono sempre basate sulla fiducia e l'attività tende sempre a valorizzare le identità delle singole aziende coinvolte. Le informazioni sui prodotti che si usano sono molto trasparenti e dettagliate in quanto grazie a queste informazioni si possono costruire le storie che valorizzano poi le ricette ed i menù che si presentano o si offrono ai clienti. I rapporti con gli agricoltori coinvolti nelle forniture dei

prodotti sono molto informali e anch'essi basati sulla reputazione. Il ruolo dell'Associazione è fondamentale per la gestione delle relazioni con le istituzioni. Si riesce in tal modo a lavorare insieme al fine di ottenere soluzioni normative flessibili e giuste e che non comportino troppi aggravii di costo, ma anche strumenti di intervento che sostengano e valorizzino nel tempo tali iniziative.

4. Gli elementi che caratterizzano le attività di vendita diretta e la filiera corta

4.1 Identità e reputazione

“Who is your farmers” (chi è il tuo agricoltore) è lo slogan di un’associazione di produttori Statunitensi diffusa in tutti gli Stati che effettua la vendita diretta e che ha il suo punto di forza proprio nella personalizzazione del rapporto tra l’agricoltore ed il consumatore. Un rapporto che è basato sulla fiducia, sulla “familiarità” e nel quale le azioni di entrambi sono basate sulla reputazione.

È proprio la “familiarità” e la reputazione che vanno create nel rapporto con il consumatore. Il produttore deve essere chiamato per nome dal consumatore e la provenienza attribuita ad ogni prodotto come caratteristica di qualità che a sua volta proprio per la conoscenza del produttore e del processo può essere spiegata: *“stiamo mangiando l’insalata di Pippo che è speciale perché coltivata in modo biologico, raccolta solo all’alba, ed è così sana che piace anche alle lumache che trovo sempre quando la compro al mercato contadino”*.

Oltre all’identità del produttore va quindi costruita una identità del prodotto, evidenziando le caratteristiche che possono differenziarlo da altri presenti sul mercato. Anche in questo caso queste caratteristiche vanno spiegate e va messo a conoscenza del consumatore quali sono i processi, le azioni, le scelte che il produttore fa per avere tali caratteristiche e perché queste sono in un certo senso “uniche”. Oggi il consumatore, in particolare quello italiano, si considera un esperto di cibo alimentazione e gastronomia: l’indagine effettuata dal Censis per EXPO nel 2015 riporta che il 58% degli italiani si definiscono “appassionati” del cibo e si informano su come viene prodotto, il 25% si definisce “intenditore” cioè ritiene di avere una buona conoscenza dei metodi di produzione ed un 10% dice di essere addirittura un “esperto”. Il consumatore è quindi molto interessato alla narrazione delle tecniche e delle scelte fatte dall’agricoltore nella coltivazione e preparazione del prodotto, soprattutto in quelle che rendono il prodotto agricolo ed il cibo che con questo viene preparato “diverso” dal resto, quasi “unico”.

L’identità (del produttore e del prodotto) e la familiarità possono essere create attraverso la condivisione di storie e di una narrazione che può essere diretta o mediata dai nuovi strumenti social.

Occorre quindi condividere le storie, gli avvenimenti sia positivi che negativi che influiscono sulla produzione del prodotto alimentare sia in termini quantitativi che qualitativi: se il maltempo ha influito sulla qualità del prodotto questo va raccontato e spiegato. Un elemento distintivo del prodotto del “contadino” è proprio la sua artigianalità e cioè il fatto che un prodotto non è mai uguale all’altro, così come va comunicato che l’agricoltore interviene continuamente per far fronte alle diverse situazioni che si presentano in processi che sono biologici e determinati dagli andamenti climatici.

Allo stesso modo se si introducono nuovi prodotti, nuove varietà ne va raccontata la storia, le differenze rispetto a quelle già presenti. L’introduzione di innovazioni sia di prodotto sia di processo è importante per fidelizzare il cliente a cui piace provare e cambiare e perché consente di avere nuovi motivi per interagire con il cliente.

Tutto ciò richiede tempo ed impegno da parte dell’imprenditore, anche perché nella vendita diretta i clienti sono molti e tutti vanno curati.

4.2 Il logo ed il packaging

Un marchio ed il relativo logo sono molto importanti nelle attività commerciali perché consentono al cliente/consumatore di identificare prodotto e produttore. Nella vendita diretta e nella filiera corta, oltre alla identificazione questi svolgono un duplice ruolo:

- ✓ quello della comunicazione dei “valori” che l’impresa o le imprese vogliono comunicare al consumatore e quindi vi è la rappresentazione in immagine ed in parole dei contenuti iper simbolici del prodotto. Quando non viene utilizzato il nome dell’azienda è bene ricorrere a loghi e denominazioni che oltre a trasmettere la “vision” dell’impresa sono facilmente ricordabili e riconoscibili. A titolo esemplificativo riportiamo un logo introdotto da due giovani agricoltori per il loro punto vendita aziendale in città.



- ✓ quello di assicurare la genuinità, salubrità e qualità dei prodotti. Se è vero che tutto questo viene garantito dalla conoscenza del produttore, la presenza di un’organizzazione ai quale i produttori aderiscono e che si dà regole di comportamento e di autocontrollo costituisce una ulteriore assicurazione per il produttore. È questo il caso dei marchi e loghi di associazioni quali “Campagna Amica” o “Qui da Noi” o ancora di intermediari come “Zolle”.

Il packaging è sempre più importante perché influenza le decisioni di acquisto del consumatore. La sua crescente importanza è testimoniata dall’attenzione che le imprese mettono nella scelta del packaging ricorrendo sempre più a veri e propri esperti di design. Nel settore alimentare il packaging non deve solo essere “bello” e “funzionale”, ma deve prima di tutto preservare la salubrità, qualità e freschezza del prodotto.

Quando si sceglie un packaging occorre verificare che questo sia adeguato a soddisfare tutte le diverse funzioni che questo ha in relazione al prodotto alimentare:

- ✓ trasmettere informazioni sul prodotto, consentire una chiara individuazione e lettura dell’etichetta e di quanto deve essere obbligatoriamente presente in questa.⁵ Dare informazioni sulle modalità di preparazione e incentivare il consumatore ad approfondire la conoscenza del prodotto e del produttore andando sul sito o meglio su pagine dei social network;
- ✓ proteggere e conservare il prodotto. Il packaging alimentare deve garantire la sicurezza e la corretta conservazione del prodotto. Nei circuiti di vendita diretta e filiera corta che utilizzano e-commerce e le consegne a domicilio questo aspetto è molto rilevante soprattutto per i prodotti freschi e freschissimi. L’utilizzo di imballaggi che conservano il prodotto ad una temperatura conforme alle norme⁶ è indispensabile laddove non vi sia una logistica che assicura la catena del freddo. Questa problematica ha reso più difficile la commercializzazione in questi circuiti di prodotti quali le carni

⁵Le norme sull’etichettatura degli alimenti hanno come base il Reg.(UE) n. 1169 del 2011 e successive modifiche. Esistono norme specifiche per diversi prodotti, come olio di oliva, ortofruttili carni ecc. Una guida sintetica è stata prodotta dal Ministero della Salute scaricabile dal sito: http://www.salute.gov.it/imgs/C_17_opuscoliPoster_215_allegato.pdf. Mentre una guida completa alla normativa ed ai suoi aggiornamenti è stata redatta dalla Camera di commercio di Torino e scaricabile dal sito www.to.camcom.it/guida-letichettatura-dei-prodotti-alimentari-0

⁶A tal riguardo, maggiori informazioni sono presenti nel capitolo 7 dedicato alla Logistica.

fresche o i latticini, ma sta trovando una soluzione nell'aumento di disponibilità di imprese di logistica che operano nelle consegne del cosiddetto "ultimo miglio" con mezzi refrigerati. In questi casi il packaging deve assicurare la resistenza al freddo ed alla umidità. Una pratica molto diffusa è quella di preimballare il prodotto sottovuoto o in atmosfera modificata (packaging attivi), così da evitare ogni contaminazione esterna e rallentare tutti i processi di decomposizione.

Secondo gli esperti del settore di food design⁷ le caratteristiche che il packaging alimentare, più di quello di qualsiasi altro prodotto, dovrebbe soddisfare sono:

- ✓ semplicità che, nel caso degli alimenti, vuol dire anche facilità di utilizzo: un design minimalista ed ergonomico premia sempre. I consumatori, infatti, si aspettano dalle confezioni dei loro alimenti preferiti che occupino poco spazio, siano facili da rimuovere e proteggano l'alimento;
- ✓ sostenibilità, proprio a proposito della funzione protettiva delle confezioni alimentari, c'è chi sostiene che possano avere un ruolo fondamentale nel prevenire gli sprechi; un buon packaging, insomma, è quello studiato per mantenere più a lungo le proprietà organolettiche del cibo e conservarlo al meglio, ma che abbia caratteristiche tali da poter essere riciclato o comunque smaltito senza danni ambientali;
- ✓ personalizzazione, un packaging creato su misura per il cliente trasforma il packaging in un vero e proprio strumento di interattività con il consumatore. Alcune grandi imprese hanno effettuato esperimenti come quello di "Share a Coke" che, qualche tempo fa, permetteva di personalizzare la propria lattina di Coca Cola. Nei circuiti di vendita diretta e filiera corta, dove gran parte dei clienti sono "abituali" la personalizzazione può essere un ulteriore strumento di fidelizzazione, ad esempio variando dimensioni, colori e informazioni nel packaging per corrispondere meglio alle esigenze del cliente. È il caso di Zolle che utilizza packaging diverso a seconda delle tipologie di prodotto acquistato. Infine, la personalizzazione può comunicare elementi importanti in questi circuiti come la stagionalità dei prodotti, il legame tra prodotto e tradizione attraverso packaging originali e finalizzati.

4.3 L'interazione con il consumatore e l'uso delle nuove tecnologie dell'informazione

Nei canali diretti l'interazione con il cliente è la principale chiave del successo. Ciò avviene attraverso forme di comunicazione che consentono di trasmettere "valori" e di creare condivisione degli obiettivi tra i diversi soggetti dello scambio e della filiera (anche se corta). Il contatto diretto è importante, ma non sempre possibile. La conoscenza diretta tra produttore e cliente è importante per costruire il rapporto di "familiarità" che è alla base di questi circuiti. Familiarità vuol dire "reciprocità" nel rapporto di scambio che è l'elemento che spinge il consumatore a riconoscere un prezzo diverso, più alto al produttore perché ne comprende il lavoro, la dedizione e l'attenzione nel processo produttivo. La conoscenza diretta dell'azienda e del processo produttivo hanno anch'essi una notevole importanza. La dimensione locale del mercato rende più semplice la visita all'azienda, ma anche quando il mercato è più lontano, come nel caso le forniture degli agricoltori del Sud ai GAS del Centro e Nord Italia, l'incontro tra le famiglie del GAS e i produttori è possibile e diviene un vero e proprio evento comunitario.

Nel caso della filiera corta il rapporto diretto tra gestore della MarketPlace e il produttore è alla base del rapporto commerciale che spesso non viene neppure formalizzato: alla base del loro rapporto vi è la condivisione degli obiettivi e dei valori (qualità e salubrità del prodotto, etica del lavoro). Il rapporto che si instaura è di vera e propria *partnership* cosicché non vi sono costi di transazione (in particolare quelli legati al rispetto degli accordi di fornitura) né da parte dell'agricoltore, né del gestore del MarketPlace. Non vi è

⁷ Il Food Design ha una sezione all'interno dell'ADI (Associazione Design Industriale).

bisogno di controlli, se non la visita iniziale in azienda, e nel caso di difformità del prodotto, che è legato al ciclo biologico ed alle condizioni metereologiche, queste vengono discusse insieme e concordate le azioni senza che vi siano contestazioni e il rifiuto del prodotto da parte del gestore del Marketplace.

Non sempre il rapporto diretto è possibile, ma oggi può essere sostituito dalla tecnologia. In tutte le modalità di vendita la tecnologia informatica svolge un ruolo chiave. Il portale web, con le funzionalità avanzate di e-commerce e di comunicazione quali i blog ed altri social media, determina di fatto il successo delle iniziative. Un portale dinamico, accattivante che incuriosisce i consumatori facilmente ha come risultato l'acquisizione dell'ordine di acquisto.

Un uso intelligente ed efficace delle nuove tecnologie non è semplice, è necessario investire sul capitale umano, in particolare sui giovani. Dietro ogni portale o piattaforma ci sono sempre diverse persone che lavorano quotidianamente sugli sviluppi applicativi e sull'aggiornamento continuo delle informazioni. Un lavoro che viene però ben ripagato dalla facilità con cui si riescono a gestire gli ordini e le spedizioni oltre che i rapporti sia con gli agricoltori, sia con i consumatori.

Inoltre occorre lavorare sulle pagine dei *social*, inserendo sempre nuove notizie e cercando di incrementare i contatti. Sono attività divenute ormai "professionali" per le quali occorre rivolgersi a imprese specializzate, molte delle quali sono come detto gestite da giovani.

Grazie a queste soluzioni informatiche si è arrivati ad avere un nuovo ruolo dei consumatori che in molte realtà diventano dei veri e propri co-decisor di cosa e quando si deve produrre. Un ruolo che viene espletato attraverso una nuova relazione con i produttori agricoli che pianificano la loro campagna di produzione sulla base delle richieste dei consumatori che non sono solo indirizzate al tipo di prodotto, ma anche a come viene ottenuto (pratiche agricole utilizzate come ad esempio quelle biologiche), alla sua storia ed ai luoghi di provenienza. Inoltre, l'ICT ha creato dei nuovi rapporti di prossimità tra gli agricoltori e i consumatori. Non vi è più la necessità di conoscersi di persona o incontrarsi, si può fare amicizia attraverso il web. È così che si creano relazioni stabili tra produttori agricoli del Sud Italia e consumatori polacchi, inglesi e lettoni. Relazioni che vedono scambi di prodotti, ma anche di conoscenze, tradizioni, culture.

4.4 Il controllo dei costi di produzione e di commercializzazione e la formazione dei prezzi al consumatore

La grande differenza dei due circuiti diretti, rispetto agli altri circuiti sta nel fatto che i prezzi dei prodotti vengono "decisi" dai produttori, anche se attraverso forme diverse di negoziazione. Il principio condiviso dai clienti, che guida anche gli intermediari nelle filiere corte è che vi deve essere "una giusta remunerazione dell'agricoltore, del suo lavoro". La formazione dei prezzi, in tutti i casi analizzati, avviene con una posizione negoziale "forte" dell'agricoltore che li definisce sulla base dei suoi costi di produzione aggiungendo un margine per la sua attività di impresa. In tutte le modalità di vendita analizzate questo rappresenta il "prezzo base" al quale, poi vengono aggiunti i costi per portare il prodotto fino al cliente finale (i costi di trasporto, quelli legati all'accesso, alla postazione ed alla vendita nel mercato contadino, quelli della rete sistema logistico, piattaforma tecnologica, consegne, eventi e comunicazione nella vendita on-line in forma associata) così da ottenere il prezzo finale per i consumatori.

L'aspetto più interessante è che i prezzi finali al consumatore in tutti i casi analizzati, si sono rivelati inferiori o uguali ai prezzi riscontrati per i medesimi prodotti nella GDO. Nei mercati di Campagna Amica addirittura stare sotto i prezzi della GDO è un impegno da parte degli agricoltori, mentre nella rete di Zolle la società fa esplicitamente richiesta agli agricoltori selezionati di fare prezzi inferiori a quelli che loro utilizzano nella

propria vendita diretta per assicurare un giusto prezzo per il consumatore anche al prodotto consegnato a casa. In generale in tutte le modalità l'obiettivo è quello di valorizzare i prodotti degli agricoltori con un giusto prezzo, di molto superiore a quello che utilizzano la GDO o i commercianti nell'acquisto dei prodotti dagli agricoltori. In aggiunta in tutti i casi i tempi di pagamento sono molto brevi. Non vanno mai oltre i 30 giorni. Frequentemente sono quasi immediati o addirittura arrivano contestualmente all'invio del prodotto.

Questo meccanismo di formazione del prezzo si traduce nella possibilità per l'agricoltore di determinare un prezzo che gli assicuri un margine soddisfacente. In altre parole l'agricoltore ha la possibilità di operare come un monopolista o meglio come le imprese in un mercato di concorrenza monopolistica che possono decidere il proprio "mark-up" che rappresenta la differenza tra il prezzo di un prodotto ed il suo costo. Il *mark-up* può essere espresso sia in termini percentuali rispetto al prezzo o al costo o in termini assoluti. In entrambi i casi alla base della fissazione di questo margine vi è la conoscenza dei costi del prodotto. Costi che riguardano tutte le fasi dalla produzione alla vendita.

Occorre quindi che l'agricoltore abbia una contabilità di tipo "industriale" e cioè un sistema di conti che gli consenta di individuare, per ogni prodotto, il costo unitario (costo di produzione fino alla raccolta compresa e tutti i costi incrementali dovuti alle attività di vendita diretta o di commercializzazione in filiera corta) e quindi di decidere il prezzo individuando il margine di utile che vuole ottenere dal prodotto. Diversamente si rischia di fissare prezzi sotto costo in maniera inconsapevole e di ridurre gli utili invece di incrementarli attraverso l'accesso diretto al mercato. Nei costi va considerato anche il lavoro del titolare e della famiglia.

Il disegno e la gestione di un tale sistema contabile non è semplice e naturalmente ha un costo, ancora una volta soprattutto in termini di tempo dell'agricoltore o di un membro della famiglia. È possibile utilizzare aiuti ed incentivi presenti nei Piani di Sviluppo Rurale finalizzati alla formazione ed alla consulenza aziendale⁸ che mettono a disposizione dell'agricoltore consulenti e strumenti per acquisire competenze ed impostare la contabilità analitica.

Inoltre esistono diversi Enti ed Istituti che provvedono al calcolo del costo di produzione di molti prodotti fornendo quindi delle basi sia per l'impostazione metodologica del calcolo del costo, sia per un confronto tra i costi dell'azienda e quelli rilevati e pubblicati da questi organismi. Nei paragrafi di questo lavoro dedicati al Farmers' Market ed alla gestione di piattaforme di *e-commerce* da parte di agricoltori vengono fatti alcuni esempi dei costi legati alla commercializzazione.

4.5 Flessibilità nei rapporti di partenariato tra agricoltori e con imprese intermedie

Nei due circuiti, oggetto di queste linee guida, i legami che si creano tra gli agricoltori e gli altri soggetti della filiera sono basati, come detto sulla reputazione e sulla reciprocità, intesa come condivisione di valori ed interessi comuni. Non si tratta quindi di rapporti puramente commerciali e, di conseguenza, i costi di transazione sono bassi e le forme di collaborazione sono semplici ed eterogenee. Mettersi insieme per raggiungere degli obiettivi comuni è molto più facile di quanto sembri. Quello che è fondamentale è avere la volontà di avviare il rapporto. Il soggetto proponente del partenariato può avere diversa natura: può essere un singolo agricoltore, come nel caso di In Campagna o una organizzazione di categoria, come nel caso dei mercati contadini o di "Qui da NOI" o un soggetto no-profit come nel caso dei GAS o un imprenditore "etico". In tutti questi casi la finalità del partenariato va oltre l'utile di impresa e tende ad obiettivi come quello di

⁸ Misura 1 Piani regionali Sviluppo Rurale -Trasferimento di conoscenze e azioni di informazione e Misura 2 Piani regionali Sviluppo Rurale – Consulenza Aziendale.

mantenere un'agricoltura con pratiche agricole sostenibili (spesso biologiche), rispettose dell'ambiente e della qualità dei prodotti, dell'etica del lavoro, dei prodotti tradizionali e sostenere gli agricoltori che le attuano. In genere si tratta, in tutti i casi di soggetti che hanno a cuore il mantenimento delle economie locali di aree svantaggiate o difficili in cui il concetto di agricoltura convenzionale da tempo non riesce più a dare risposte.

La maggior parte di questi rapporti sono caratterizzati anche da una grande flessibilità nelle modalità di attuazione: spesso sono informali basati sulla fiducia e sulla reputazione dei diversi attori coinvolti. Nel corso dell'indagine che ha preceduto la redazione di queste linee guida è emerso - reiteratamente - che i legami tra e con gli agricoltori sono sostanzialmente legami di natura fiduciaria. Ma soprattutto non ci sono regole obbligatorie di appartenenza. L'entrata e l'uscita sono una scelta discrezionale dell'agricoltore che in ogni momento può decidere di abbandonare la rete, oppure di entrarci. Va comunque sottolineato che la decisione di entrare viene presa dal sistema collettivo che guarda con molta attenzione ai comportamenti ed alle motivazioni che gli agricoltori hanno e manifestano nella fase di entrata. È in questa fase che avviene la prima selezione e che si instaura il rapporto di fiducia, un rapporto che contribuisce a creare relazioni stabili nel tempo e soprattutto basate sulla reciprocità. In caso di bisogno ci si aiuta sempre. Un esempio è rappresentato dalle tempistiche di pagamento dei fornitori che in questi sistemi prevedono generalmente tempi molto brevi. Può succedere però che la rete ha problemi temporanei di liquidità e in questi casi gli agricoltori accordano spontaneamente un allungamento dei tempi di pagamento così da dare un po' di respiro oppure, al contrario, sono gli agricoltori ad avere bisogno di liquidità ed è allora la rete che anticipa pagamenti per ordini futuri. Questi comportamenti sono stati riscontrati in tutte le interviste ed in particolare nei casi di Aequos, InCampagna e Zolle dove la comunità creata diventa una vera e propria famiglia.

4.6 La centralità della logistica

Un importante elemento comune a tutte le modalità di vendita è la rilevanza del sistema logistico. Le funzioni logistiche più importanti sono quelle relative:

- ✓ al trasporto - sia dall'azienda agricola al luogo di vendita o di consegna al consumatore, sia dal magazzino dove avviene il "groupage" cioè la costituzione di pacchi misti con prodotti che arrivano da agricoltori diversi al cliente consumatore;
- ✓ il condizionamento ed il "groupage" dei prodotti che viene svolto in una piattaforma logistica con frigoriferi e la cui gestione può essere diretta da parte dell'associazione dei produttori, dell'impresa intermediaria, del GAS oppure gestita da terzi.⁹

Nel caso della "vetrina" e cioè di una piattaforma web che gestisce e-commerce per le singole imprese, il produttore deve gestire direttamente la spedizione al cliente finale. In genere questi siti hanno una diffusione nazionale e spesso anche internazionale, con spedizioni quindi che vengono effettuate utilizzando corrieri. È per questo che in questi siti vengono proposti per lo più prodotti che non necessitano della catena del freddo o che possono essere mantenuti ad una corretta temperatura per il tempo necessario alla spedizione con adeguati packaging termici, ad esempio con polistirolo e utilizzo di ghiaccio secco o di altri materiali refrigeranti per alimenti. Il prodotto quindi deve essere confezionato nell'impresa di produzione in locali adeguati e garantendo - sia nella preparazione sia nel trasporto - che non vi sia rischio di contaminazione. I corrieri che effettuano consegne anche di un singolo pacco sono moltissimi ed in numero crescente tanto

⁹ Vi è una crescente domanda di consegne a domicilio di prodotti alimentari e di pasti pertanto il numero di imprese di logistica che effettuano per terzi le attività di ritiro (picking).

che sono oggi presenti nei web portali dove è possibile individuare, a seconda del percorso, il corriere più conveniente. Un approfondimento di queste tematiche si trova nel capitolo 7 di questo lavoro.

Nel caso dei prodotti ortofrutticoli freschi un elemento che accomuna le diverse modalità di vendita nei due circuiti (diretta e filiera corta) è il fatto che il magazzino è il campo. I prodotti ortofrutticoli vengono raccolti e portati direttamente al mercato degli agricoltori senza lasciarli nei magazzini o sottoporli a trattamenti per la conservazione. La stessa selezione del prodotto avviene in campo, solo i prodotti maturi vengono raccolti e la raccolta riguarda solo le quantità che l'agricoltore si aspetta di vendere (nel caso del mercato degli agricoltori) o che sono già vendute come nel caso dei MarketPlace dove gli ordini dei consumatori sono trasferiti all'agricoltore. Questo non solo consente la riduzione dei costi, ma soprattutto una riduzione degli scarti: il prodotto non adeguato al mercato o non venduto rimane in campo e si trasforma in concime. Quando invece vi è un intermediario, che sia la rete dei produttori associati, piuttosto che il MarketPlace, viene raccolta solo la produzione venduta, in quanto l'organizzazione delle consegne prevede che gli ordini dei consumatori o dell'impresa intermediaria o del GAS vengano fatti prima della raccolta sulla base dei quantitativi che l'agricoltore dichiara di poter rendere disponibile nel giro di una o due settimane. Quindi, non vi è bisogno di grandi strutture di stoccaggio con presenza di celle refrigerate e, di conseguenza, gli investimenti sono limitati. Anche quando l'agricoltore decide di effettuare la consegna a domicilio, sempre nel caso dei prodotti ortofrutticoli non vi è bisogno di un locale refrigerato. Le celle frigorifere sono invece indispensabili nelle piattaforme che preparano i pacchi con prodotti di diversa provenienza.

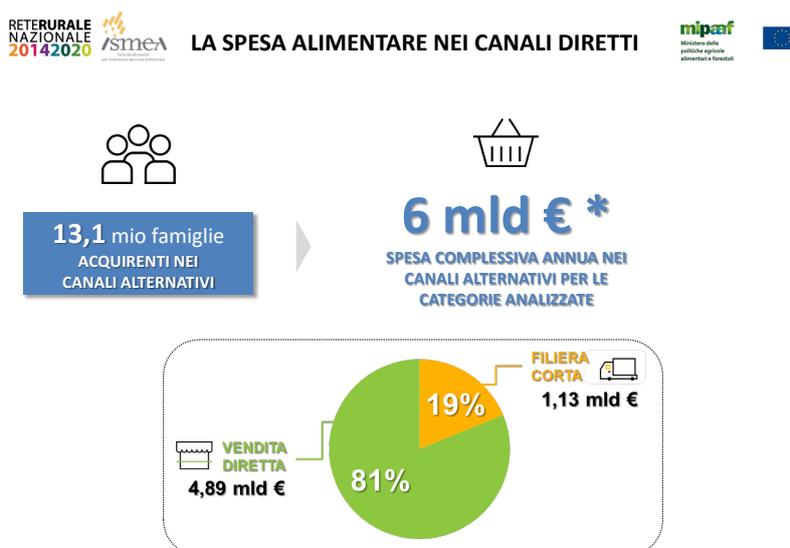
Molte aziende che partecipano ai mercati degli agricoltori stanno passando alla consegna a domicilio per ampliare le quantità vendute nel canale diretto. Le consegne a domicilio sono effettuate con mezzi diversi a seconda della modalità di vendita: con piccoli furgoncini, o addirittura con le biciclette (vedi Zolle), o con le auto dei volontari (vedi Aequos). Ancora una volta una soluzione che tende a contenere i costi dei trasporti e delle consegne cercando anche soluzioni meno impattanti per l'ambiente. Modalità che in un primo momento sono viste come soluzioni per piccoli quantitativi oppure per situazioni saltuarie. Quando, invece, si entra in profondità nei casi intervistati ci si accorge che questo non è assolutamente vero. Dai casi emerge una potenzialità enorme. Gestire 2.200 famiglie come nel caso di Aequos, in Lombardia, oppure le 1.300 di Zolle, nella sola città di Roma, non è cosa da poco. In entrambi i casi si è superato il milione di euro di fatturato e le 60 aziende agricole coinvolte per singolo caso. Il tutto viene gestito con una logistica snella e poco costosa. Questo sta a significare che oggi esistono alternative valide e concrete che possono facilmente essere perseguite e che danno soluzioni maggiormente efficaci ai problemi di molte aziende agricole delle nostre aree rurali. Va sottolineato che il sistema infrastrutturale italiano andrebbe migliorato e maggiormente indirizzato a semplificare ancora di più le soluzioni logistiche pensate per queste forme emergenti di mercato e vendita dei prodotti agricoli.

4.7 L'eterogeneità delle produzioni e delle imprese presenti nei due circuiti

I prodotti veicolati attraverso la vendita diretta e la filiera corta sono prevalentemente quelli freschi e stagionali (ortaggi e frutta). A questi si aggiungono una vasta gamma di prodotti lavorati quali: olio, vino, conserve, prodotti sott'olio, miele, formaggi, paste, prodotti da forno, salumi, eccetera. Inoltre, nella maggior parte dei casi sono prodotti biologici, certificati, o eco-solidali. In tutti i casi esaminati gli agricoltori adottano pratiche ecosostenibili e sistemi di etichettatura che permettono di risalire all'origine ed alla tracciabilità del prodotto. Tutte le aziende adottano sistemi di autocontrollo e nei casi dei prodotti certificati si sottopongono alle verifiche di organismi terzi. Secondo una stima realizzata da Ismea, la dimensione del fatturato sui circuiti di vendita diretta e di filiera corta raggiunge i 6 miliardi di euro con notevoli potenzialità di sviluppo.

L'Ismea ha effettuato con la Nielsen un'indagine sull'acquisto di prodotti alimentari da parte delle famiglie. Quattro consumatori su cinque conoscono i canali della filiera corta e della vendita diretta. Il 51% ha dichiarato di aver comprato almeno una volta negli ultimi 12 mesi prodotti alimentari attraverso i canali della vendita diretta ed il 16% di aver acquistato almeno una volta attraverso la filiera corta. L'indagine Ismea-Nielsen ha portato ad una stima del fatturato realizzato attraverso questi circuiti che ammonta ad oltre 6 miliardi di euro, ossia il 5% circa degli acquisti nazionali di alimenti e bevande per il consumo domestico.

Figura 1 - Stima della spesa alimentare in Italia attraverso i canali diretti

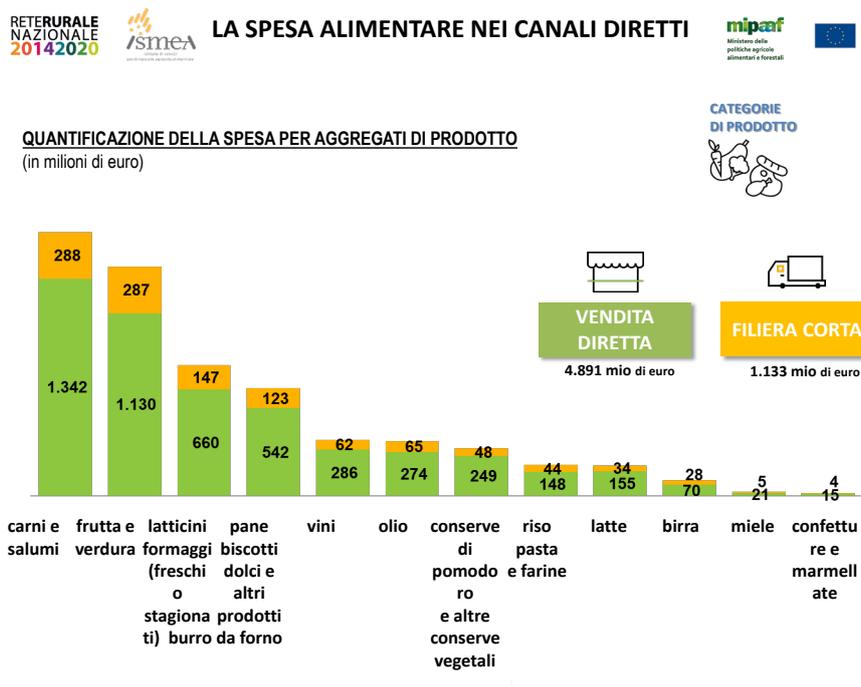


* Il 5% circa della spesa per il consumo domestico di alimenti e bevande

Fonte: Ismea-Nielsen

I prodotti più acquistati, in termini di valore sono i salumi e le carni ed i prodotti ortofrutticoli freschi, come riportato nella figura seguente.

Figura 2 - Ripartizione della spesa attraverso i canali diretti per le principali categorie di alimenti



Fonte: Ismea-Nielsen

Nel caso dell’Agricatering è stata fatta una stima a livello nazionale dalla Cia ed è emerso che il valore dei prodotti che passa per l’Agricatering è superiore a 150 milioni di euro. Numeri che iniziano ad essere interessanti soprattutto se si pensa che fino ad 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 canali e conoscere meglio le tendenze di mercato, come è emerso dagli incontri organizzati da Ismea in diverse città italiane con gli agricoltori.

Va inoltre sottolineato, che dalle interviste e dagli 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.

4.8 Gli investimenti

Gli investimenti necessari a realizzare le modalità di vendita descritte non sono ingenti. Sono investimenti sostenibili dagli agricoltori e soprattutto non creano l’effetto di vincolo come accade ad esempio nelle cooperative. Questo permette la strutturazione di reti snelle, aperte e soprattutto poco costose. Sono reti che tendono a tenere bassi i costi ed a valorizzare i margini per gli agricoltori. La determinazione dei margini è molto trasparente in tutti i casi. Ad esempio, nel caso di Aequis il prezzo riconosciuto al produttore agricolo è in media l’85% del prezzo pagato dal consumatore finale, in Zolle è il 60% e difficilmente scende sotto tale valore, nella rete InCampagna si attesta intorno al 70%, nei mercati degli agricoltori arriva anche al 90%. Infatti, in media i costi del mercato hanno un’incidenza pari al 10% sui prezzi praticati, così come nella vetrina QuiDaNoi. Nel caso dell’Agricatering è difficile costruire tali rapporti in quanto il prezzo finale pagato dal consumatore è su un prodotto trasformato che utilizza le materie prime degli agricoltori. Va tuttavia messo

in evidenza che i margini realizzati dall'Agricatering permettono di valorizzare le materie prime agricole a prezzi che sono sempre superiori a quelli del mercato convenzionale entro un *range* del 30-50%. È vero che sono soluzioni emergenti e che soluzioni simili stanno nascendo creando una competizione nuova che potrebbe abbassare ulteriormente i prezzi, però va sempre tenuto in considerazione che i bassi costi di investimento e la grande flessibilità consentono in qualsiasi momento di cambiare e ricercare soluzioni migliorative o innovative. Un esempio in tal senso è fornito dal farmers' market di Campobasso all'interno del quale - di recente - gli stessi agricoltori hanno avviato un'attività di somministrazione di cibo ai clienti utilizzando le loro materie prime e cucinandole direttamente nel mercato.

4.9 Controlli ed autocontrollo aziendale

I controlli nei due circuiti vengono effettuati sia dagli Enti preposti sia, nel caso della filiera corta dalle imprese acquirenti. In entrambi i canali esistono regole sulla provenienza e qualità dei prodotti sia di tipo formale che informale che vengono assicurate dal produttore attraverso pratiche di autocontrollo. Vi è comunque la sicurezza che ogni agricoltore coinvolto rispetta le regole sia cogenti, sia volontarie proprie degli accordi che caratterizzano il rapporto di scambio e le sue modalità. Questo è un enorme vantaggio in termini di costi in quanto non vi è il bisogno di individuare soluzioni stringenti per scoprire i furbi o gli opportunisti, ma lo stesso controllo diventa più un'azione di qualificazione ed assistenza che una vera e propria verifica di conformità. Anche laddove si instaurano contratti formalizzati quali regolamenti di adesione, contratti di rete, disciplinari tecnici di comportamento, le regole stabilite sono molto snelle ed individuano con chiarezza i principi cardini dei rapporti e gli elementi da non violare.

5. Guida alle modalità più diffuse di vendita diretta e di filiera corta

In questo capitolo per ciascuno dei modelli di vendita individuati vengono riportati i principali elementi che lo caratterizzano e sono forniti all'imprenditore agricolo informazioni utili alla sua scelta di "avventurarsi" in un percorso di vendita diretto e/o di filiera corta.

Per ogni modalità di vendita viene riportata un'ampia descrizione del modello di business, le forme contrattuali che regolano i rapporti all'interno del circuito, gli obblighi e i requisiti delle imprese agricole che vi partecipano, la gamma di prodotto, la formazione del prezzo e i costi ed i benefici per l'agricoltore.

5.1 I mercati degli agricoltori

Cosa sono e come funzionano

Sono mercati dove possono vendere solo gli agricoltori. Il regolamento che disciplina i farmers' market è stato introdotto in Italia nel 2007 con il decreto del Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali del 20 novembre 2007. Tale decreto, attuativo dell'articolo 1, comma 1065, della legge 27 dicembre 2006, n. 296, stabilisce i requisiti uniformi e gli standard per la realizzazione dei mercati riservati alla vendita diretta dei prodotti agricoli.

Dopo il punto vendita in azienda è la forma più diffusa di vendita diretta. Non vi sono al momento statistiche ufficiali sul numero di mercati degli agricoltori, e sul loro funzionamento (periodicità, limiti sulla provenienza dei produttori, eccetera) ma una stima approssimativa di quelli organizzati che fanno capo ad associazioni di produttori e organizzazioni professionali agricole li colloca intorno a 900 unità, senza tener conto dei mercati che si svolgono in concomitanza con feste patronali o in occasione di sagre.

Aspetti contrattuali tra Comune e Gestore

L'esercizio delle attività nell'ambito del mercato è disciplinato dal Decreto Legislativo 18 maggio 2001, n. 228, dall'art. 1, comma 1065 della legge 27 dicembre 2006, n. 296 e dal decreto attuativo del Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali del 20 novembre 2007, dal presente Regolamento, e dalle altre norme statali, regionali, comunali vigenti in materia.

La vendita diretta nei mercati agricoli può essere esercitata su aree di proprietà privata o su spazi pubblici.

Il DM del 2007 fa obbligo ai Comuni di individuare, con delibera del Consiglio, le aree e gli spazi pubblici destinati ai mercati per la vendita diretta dei prodotti agricoli, compresi gli spazi ed immobili di cui il Comune ha la disponibilità.

I Comuni emanano un Regolamento che pone le regole di accesso e vendita nel mercato e prevede la presenza di un soggetto al quale il Comune affida il coordinamento e la gestione del mercato. Tale soggetto è composto da operatori agricoli, anche associati e viene scelto dall'Amministrazione Comunale attraverso bando pubblico nel quale viene richiesto un "progetto di mercato".

Il contratto di affidamento può variare tra i Comuni in quanto alcuni contengono oltre alla regolamentazione delle attività di vendita, coordinamento e gestione dei servizi, anche la regolamentazione di attività connesse che possono essere svolte sempre nelle aree del mercato durante l'apertura.

Gli aspetti che vengono regolamentati sono i seguenti:

- ✓ durata della concessione. Le concessioni possono avere durata annuale o pluriennale, di solito non superiore a due o tre anni;
- ✓ disciplinare per la partecipazione al mercato delle imprese agricole. È il disciplinare per l'ammissione al mercato degli operatori che deve essere presentato al Comune dal soggetto di coordinamento e gestione ed ammette al mercato gli operatori individuati. Nel Disciplinare deve essere prevista la localizzazione delle aziende ammesse al mercato; dal momento che si tratta di mercati locali la localizzazione delle aziende agricole è limitata al territorio provinciale. Le imprese ammesse al mercato possono essere individuate direttamente dal Comune con apposito bando pubblico;
- ✓ gli obblighi del soggetto di coordinamento e gestione. Il soggetto di coordinamento e gestione, quale soggetto responsabile dell'area mercatale, ha l'obbligo di:
 - garantire l'organizzazione e il funzionamento del mercato prevedendo anche attività di comunicazione, promozione e valorizzazione;
 - porsi come soggetto referente nei confronti dei consumatori e degli organi preposti alla vigilanza;
 - corrispondere il canone di concessione di suolo pubblico;
 - sostenere i costi per il consumo di energia elettrica e acqua e per la raccolta rifiuti;
 - provvedere alla raccolta dei rifiuti mantenendo in ordine e pulizia l'area del mercato;
 - ripristinare gli eventuali danni alle aree di mercato;
 - evitare scarichi e depositi sull'area pubblica non consentiti dall'Autorità Comunale;
 - esercitare attività di controllo sul rispetto del disciplinare da parte degli operatori, in particolare ogni modifica dell'impresa e dell'attività agricola che possa pregiudicare gli interessi pubblici perseguiti;
 - vigilare e predisporre le misure necessarie affinché le attività mercatali non arrechino disturbo ai cittadini, alle attività contermini e alla circolazione;
 - esercitare l'attività di controllo sui singoli operatori agricoli delle regole del mercato, compreso il rispetto delle norme igienico sanitarie.

Un esempio di contratto tipo tra Comune e gestore è riportato in allegato (Allegato 1).

Il rapporto contrattuale tra imprenditore agricolo e gestore del mercato

La maggior parte dei mercati degli agricoltori in Italia sono organizzati e gestiti da associazioni di produttori che fanno capo ad organizzazioni di categoria. L'associazione/organizzazione che gestisce il mercato si fa carico normalmente della creazione di una identità con un logo e definisce una campagna di comunicazione ed informazione verso il consumatore. Inoltre predispone le regole di comportamento e partecipazione al mercato e le modalità di controllo.

La partecipazione ad un mercato contadino avviene attraverso una richiesta formale al gestore del mercato ed alla conseguente sottoscrizione del regolamento. L'adesione all'associazione consente, oltre all'utilizzo degli spazi, l'uso del logo e la partecipazione agli eventi ed iniziative organizzate dall'associazione. Inoltre alcune associazioni mettono a disposizione anche gli arredi o allestimenti per la vendita.

Sia che la selezione delle imprese venga effettuata dal Comune, sia dal gestore, l'impresa per avere accesso al mercato deve sottoscrivere il Disciplinare/Regolamento del mercato che costituisce un vero e proprio contratto tra gestore ed imprese in quanto prevede diritti ed obblighi per entrambe le parti.

Il Disciplinare/Regolamento prevede:

- ✓ che i singoli operatori debbano essere in regola:
 - a) con la presentazione della comunicazione al Comune di inizio attività (SCIA) e sono tenuti al rispetto dei requisiti igienici -sanitarie di cui al regolamento 852/2004 CE del Parlamento e del Consiglio del 29 aprile 2004, di tutte le normative specifiche in vigore (compresi quelli comunali compatibili con la vendita diretta) della normativa sulla rintracciabilità e laddove previsto all'etichettatura dei prodotti posti in vendita;
 - b) con le disposizioni di cui al Decreto Min. 20/11/2007 che regola le modalità di vendita diretta nei mercati degli agricoltori;
 - c) con quanto previsto dal disciplinare in termini di personale di vendita e di loro qualificazione ai fini igienico sanitari.
- ✓ la dimensione massima dello stand;
- ✓ i calendari e gli orari di apertura del mercato;
- ✓ la tipologia dei prodotti e la loro stagionalità;
- ✓ la provenienza dei prodotti;
- ✓ le attrezzature di vendita (ad esempio bilance e armadi frigoriferi ove necessari);
- ✓ i controlli sui prodotti posti in vendita;
- ✓ le tariffe per la postazione e per i costi di pulizia dell'area mercatale.

I Regolamenti differiscono tra associazioni. Gli elementi di differenziazione sono prevalentemente i seguenti:

- ✓ la tipologia di prodotti che possono essere venduti nel mercato. Alcuni gestori prevedono la sola presenza di prodotti biologici e/o di prodotti tradizionali o con certificazione di qualità;
- ✓ la localizzazione delle imprese agricole e dei luoghi di trasformazione del prodotto. Gli ambiti vanno dal solo territorio comunale all'intera Regione;
- ✓ le regole dell'allestimento dello spazio di vendita; questo può essere lasciato alle singole imprese o regolamentato in termini di tipologie, modalità espositive utilizzo di loghi, eccetera;
- ✓ i requisiti richiesti alle imprese per aderire all'associazione e poter accedere al mercato;
- ✓ i controlli che vengono effettuati dal gestore;
- ✓ le regole di formazione del prezzo ed il suo monitoraggio;
- ✓ le attività nel mercato collegate con la vendita.

A titolo esemplificativo si riporta in Allegato un Regolamento tipo dell'Associazione "Spesa in Campagna" (Allegato 2).

Al sito <https://www.campagnamica.it/> è possibile trovare tutte le informazioni relative alla rete di Campagna Amica; mentre al seguente sito è possibile trovare il disciplinare dei "Mercati della Terra" che fanno capo all'associazione Slow Food.

<https://www.fondazione Slow Food.com/it/cosa-facciamo/mercati-della-terra-slow-food/creare-o-diventare-un-mercato-della-terra/>

Obblighi e requisiti delle aziende che vi partecipano

La partecipazione ad un mercato richiede:

- ✓ l'invio al Comune ove ha sede l'azienda di produzione della Segnalazione Certificata di Inizio Attività (SCIA);
- ✓ l'autodichiarazione della conformità alle normative vigenti igienico-sanitarie e di etichettatura;
- ✓ la sottoscrizione del regolamento e ove previsto del calendario di presenza al mercato;
- ✓ l'assoggettamento ai controlli da parte dell'associazione che gestisce il mercato.

La vendita può essere effettuata dal titolare, dai familiari o da un dipendente. È importante che la persona addetta alla vendita abbia tutte le informazioni riguardanti le tecniche produttive e inerenti le caratteristiche dei prodotti che vengono venduti e sappia relazionarsi con i consumatori.

Un elemento di successo, attualmente, è rappresentato dalla capacità del produttore di comunicare al consumatore un'ampia gamma di informazioni inerenti:

- ✓ come riconoscere le caratteristiche organolettiche proprie del prodotto, legate alla stagionalità e al grado di maturazione;
- ✓ come utilizzare il prodotto;
- ✓ come conservarlo al meglio,
- ✓ le sue proprietà nutrizionali;
- ✓ la sua preparazione in azienda soprattutto per i prodotti trasformati;
- ✓ la sua storia e il legame con il territorio e/o l'azienda.

Il rapporto diretto con il consumatore è la chiave per la sua fidelizzazione e per trasformare un acquisto occasionale in un cliente affezionato.

La gamma di prodotti

All'interno di un farmers' market, dove sono presenti aziende con prodotti diversi, la gamma non è indispensabile, ma è importante la presenza continua nel mercato. Questo richiede una programmazione delle produzioni aziendali che tenga conto della stagionalità e della varietà dei prodotti.

Va inoltre sottolineato che sia la stagionalità che la varietà possono essere completate e arricchite attraverso la collaborazione con altri agricoltori che si impegnano a seguire le stesse regole pur delegando la vendita ad un solo soggetto. Tale collaborazione va evidenziata attraverso l'etichettatura che riporti il nome dell'azienda di origine.

Le forme di collaborazione possono avvenire sia attraverso l'acquisto dei prodotti, nei limiti dettati dal principio di prevalenza sancito dall'articolo 2135 del Codice Civile, sia attraverso innovative forme di aggregazione quali i contratti di rete, nei quale è la rete che commercializza e definisce i rapporti tra le imprese aderenti.

Le regole del prezzo

I Mercati degli agricoltori hanno tra i loro obiettivi la valorizzazione dei prodotti delle aziende agricole locali in termini di prezzo; tuttavia hanno anche la necessità di offrire ai consumatori prezzi comparabili con quelli degli altri canali distributivi (negozi al dettaglio e Grande Distribuzione Organizzata). I prezzi devono essere sempre ben visibili ai consumatori.

Comunque il prezzo nei mercati degli agricoltori viene stabilito dall'agricoltore stesso ed è in media tre volte maggiore di quello che il produttore percepirebbe nel mercato alla produzione.

I costi per l'agricoltore

Al fine di avere corretti rapporti con l'associazione nella definizione dei *range* dei prezzi di riferimento gli agricoltori devono conoscere i costi di produzione distinti per le diverse fasi attraverso il quale passa il prodotto: produzione, raccolta, condizionamento, stoccaggio, trasporto e vendita. Nei costi devono essere considerati il costo relativo al lavoro del titolare e dei propri familiari ivi comprese le ore necessarie a formazione, informazione ed alle pratiche burocratiche.

Al totale dei costi va aggiunto un margine che solitamente va dal 15 al 30%.

Attraverso il prezzo medio è possibile definire i quantitativi minimi da portare nel mercato per coprire i costi fissi attraverso il calcolo del *Break Even Point* ottenuto dividendo i costi fissi che si sostengono per la commercializzazione (trasporto, personale addetto al condizionamento e confezionamento ed alla vendita, attrezzature per la vendita, costi di adesione al mercato) per il prezzo medio, meno i costi variabili, che nel caso del mercato si limitano a involucri e buste.

Ad esempio, calcoliamo la quantità minima di prodotti ortofrutticoli da vendere in una giornata di mercato per coprire i costi complessivi. I costi riportati nella tabella che segue sono stati stimati sulla base delle interviste condotte ai produttori e sono:

- ✓ il costo di trasporto che è calcolato sulla base delle tabelle ACI del costo complessivo di un autoveicolo di piccole medie dimensioni;
- ✓ il costo del lavoro che è stato ipotizzato pari al costo medio di un operaio agricolo a tempo determinato, € 10/ora.

Tabella 2 - Analisi dei costi fissi, variabili e quantità minima giornaliera da vendere

Descrizione costi	importo	Note
COSTI FISSI		
Trasporto (con camioncino proprio o in affitto)	160 €	dall'azienda la mercato e ritorno Km 100 *1,6 /km
Personale addetto al trasporto e alla vendita	100 €	Intera giornata
Costi adesione al mercato	20 €	costo medio dell'adesione per 1 giorno
Attrezzature	10 €	ammortamento cassette
Materiale promozionale	2 €	Brochure, volantini ecc.
Totale costi fissi	292 €	
COSTI VARIABILI		
personale addetto alla preparazione dei prodotti in azienda	0,40 €/kg	si ipotizza di incassettare circa 250 kg/ora di prodotto
materiale per il confezionamento	0,02 €/kg	Carta/ buste
Totale costi variabili	0,42 €/kg	
Prezzo medio al dettaglio	2,50 €/kg	Prezzo medio di vendita prodotti ortofrutticoli
QUANTITA' MINIMA DA VENDERE PER LA COPERTURA DEI COSTI	140	Kg di prodotto

Fonte: stime su dati interviste dirette

Ipotizzando un acquisto medio di 4 kg per cliente, sono necessari 35 clienti per coprire i costi della giornata.

I Benefici

Partecipare al mercato conferisce all'azienda agricola i seguenti benefici:

- ✓ maggiore prezzo di vendita e di valore aggiunto rispetto ai canali convenzionali;
- ✓ bassi costi di adesione e investimenti molto limitati;
- ✓ possibilità di gestire prodotti in quantità e varietà limitata;
- ✓ possibilità di gestire quantità e varietà ampie;
- ✓ condivisione con altri agricoltori di esperienze, conoscenze, prodotti e opportunità di creare relazioni anche stabili attraverso le quali gestire in comune mezzi tecnici aziendali, in particolare quelli per le fasi di trasporto e marketing;
- ✓ facile accesso al circuito della vendita diretta con possibilità di evoluzione verso modalità più complesse e maggiormente remunerative quali le consegne a domicilio e la somministrazione non assistita;
- ✓ rapporto diretto con il consumatore che consente una corretta programmazione delle proprie produzioni sulla base delle richieste del mercato e consente di finalizzare l'introduzione di innovazioni;
- ✓ possibilità di utilizzare il mercato come piattaforma logistica per forme più avanzate di vendita diretta quali piattaforme web per la vendita a consumatori e ad imprese della ristorazione o catering;
- ✓ utilizzo collettivo dei social media e di elementi distintivi comuni che consentono di mantenere e valorizzare le singole realtà aziendali e le loro specificità.

Le risorse necessarie

La partecipazione ai mercati degli agricoltori non richiede ingenti investimenti finanziari, ma certamente sono indispensabili investimenti in capitale umano. In particolare quello impegnato nelle relazioni con il cliente/consumatore che devono essere gestite sia direttamente nel mercato sia attraverso i social media.

La cura del cliente rappresenta l'aspetto più impegnativo, anche perché il numero è elevato. Dal cliente arrivano i segnali relativi a preferenze - anche non del tutto espresse - a ciò che si deve produrre, quando produrlo, come produrlo e come raccontarlo.

Nei mercati settimanali va garantita la continuità della presenza e dell'offerta. La difficoltà di tale continuità è data dal fatto che il mercato è concomitante ai periodi di maggior fabbisogno di lavoro nei campi. La collaborazione tra agricoltori nella gestione del "banco" può essere la risposta alla necessità di lavoro nel mercato che non sempre è disponibile. Anche in questo caso strumenti come i contratti di rete possono dare risposte burocraticamente semplici alla necessità di partnership.

5.2 Piattaforme di e-commerce gestita direttamente da associazioni di agricoltori

Cosa sono e come funzionano

La piattaforma per la vendita on line è una piattaforma tecnologica che presenta funzionalità applicative che gestiscono l'incontro tra produttori e consumatori attraverso il web. Accanto alla piattaforma virtuale è necessario disporre di uno o più magazzini per la preparazione del prodotto e per la sua spedizione. I prodotti possono essere spediti o dalle singole aziende o da uno o più magazzino comuni dove vengono preparati anche pacchi misti.

La gestione della vendita on-line richiede quindi investimenti nell'infrastruttura tecnologica e investimenti nelle risorse umane per la gestione della piattaforma, della logistica e soprattutto per la comunicazione e promozione.

La piattaforma ha necessità di un soggetto che gestisca tutte le funzionalità della piattaforma sia fisiche che virtuali. Nella maggior parte di casi si tratta di Associazioni di produttori che sono legati da valori comuni (produzione biologica, etica, valorizzazione del prodotto locale e/o tradizionale). Laddove l'associazione già esiste e commercializza i prodotti dei soci, il passaggio alla vendita on-line con consegna a domicilio rappresenta l'apertura di un nuovo promettente canale di vendita. Se l'Associazione dispone di un punto vendita questo può anche assumere la funzione di piattaforma logistica per la preparazione dei pacchi da consegnare agli acquirenti.

Anche per le piattaforme di vendita on-line il punto di forza è l'identificazione del produttore e la possibilità per il consumatore di avere informazioni sull'azienda sul prodotto e di interagire con l'agricoltore attraverso il web; ogni impresa quindi deve avere una sua identità e riconoscibilità sul mercato.

Le piattaforme per il commercio elettronico hanno solitamente due interfacce:

- ✓ l'interfaccia per il cliente dove vengono esposti i listini, promossi i prodotti, gestite le news, e dove vengono fatti gli ordini dai clienti ed i rispettivi pagamenti;
- ✓ L'interfaccia per i produttori e per il personale dove vengono gestite le disponibilità e gli ordini in termini di preparazione e spedizione.

Il rapporto contrattuale tra le imprese che gestiscono la piattaforma di e-commerce

Nel caso della vendita on-line di prodotti agricoli di imprese diverse possono esserci diverse forme contrattuali per l'Associazione. Quella più tradizionale del Consorzio o quello più innovativo del Contratto di Rete Soggetto e cioè un Contratto di Rete con personalità giuridica.

Il Consorzio è il contratto con il quale due o più imprenditori "istituiscono un'organizzazione comune per la disciplina o per lo svolgimento di determinate FASI delle rispettive imprese" (articolo 2602 codice civile).

Nel Contratto di Rete invece la collaborazione flessibile tra le imprese è finalizzata ad esercitare una o più attività rientranti nei rispettivi oggetti sociali delle aziende che costituiscono la rete e può consentire anche lo svolgimento di un'attività economica comune nuova, diversa ed autonoma rispetto alle singole fasi della stessa e che si focalizza sul perseguimento di condivisi obiettivi strategici di crescita - individuale e collettiva - attraverso la realizzazione di un programma comune di rete che rappresenta il fulcro e la giustificazione del contratto di rete stesso. Nel caso di piattaforme di e-commerce, attraverso la rete non solo è possibile effettuare una sola fatturazione per tutti i prodotti, mantenendo per ciascun partecipante alla rete l'etichetta dell'azienda di provenienza, ma anche utilizzare in comune risorse messe a disposizione dalle singole aziende come ad esempio laboratori per la trasformazione o mezzi di trasporto; e gestire con una certa flessibilità anche funzioni diverse da quella della sola commercializzazione, come il trasporto dall'azienda alla piattaforma, la raccolta del prodotto, il condizionamento del prodotto sulla base delle diverse necessità delle imprese che fanno parte della rete.

Il Contratto di rete consente alle imprese di mantenere la loro identità ed anche autonomia decisionale rispetto alle tecniche ed ai prezzi, ma allo stesso tempo, avendo personalità giuridica, può gestire fiscalmente la commercializzazione e può utilizzare sia risorse proprie sia prese delle singole imprese che appartengono alla rete.

IL CONTRATTO DI RETE

La definizione introdotta dalla legge istitutiva dei contratti di rete¹⁰ 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 ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell’oggetto della propria impresa.”*

La disciplina sul contratto di rete regola una forma di collaborazione inter-imprenditoriale di natura contrattuale, che integra il quadro legislativo presente, affiancandosi ad Associazioni temporanee di Impresa (ATI), consorzi, accordi di filiera, per citarne alcuni. Nella Rete quindi ogni impresa partecipante mantiene la sua autonomia, ma svolge in collaborazione con le altre imprese che aderiscono alla rete alcune funzioni o attività di natura produttiva, commerciale, tecnica o tecnologica.

La rete può esser costituita tra imprese senza limitazioni relative a:

- ✓ **forma giuridica**, società di capitali, società di persone, imprese individuali, cooperative, consorzi, eccetera;
- ✓ **dimensione**, grandi, medie e piccole imprese;
- ✓ **numero di imprese**, devono essere almeno due;
- ✓ **luogo**, possono partecipare aziende situate in diverse parti del territorio italiano e imprese estere operative in Italia;
- ✓ **attività**. Possono operare in settori diversi.

Il contratto di rete può avere o meno personalità giuridica. Nel primo caso si parla di Rete Contratto, nel secondo di Rete Soggetto.

La soggettività giuridica può essere acquisita attraverso l’iscrizione del contratto di rete nella sezione ordinaria del registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sede della rete.

Nel caso di commercializzazioni dei prodotti di più agricoltori in forma comune la forma più appropriata è quella delle Rete Soggetto che agisce nei confronti dei terzi come impresa unica, (con una sola fatturazione) acquistando a sua volta i prodotti dagli associati.

La rete dotata di soggettività giuridica, cosiddetta rete soggetto, oltre a tutti gli elementi obbligatori in precedenza esaminati, presuppone:

- ✓ l’istituzione di un fondo patrimoniale comune;
- ✓ l’istituzione di un Organo comune (destinato a svolgere una attività, anche commerciale, con terzi);
- ✓ l’indicazione, in sede di atto costitutivo, della denominazione e della sede della rete (la rete può anche avere più unità locali, nelle sedi delle imprese aderenti);
- ✓ l’iscrizione della rete nella sezione ordinaria del Registro delle imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sua sede.

In allegato viene riportato un contratto tipo per la costituzione di una rete di imprese finalizzata alla commercializzazione via web dei prodotti delle aziende aderenti (Allegato 3).

¹⁰ Decreto Legge 10 febbraio 2009 n. 5, art. 3 comma 4 –ter ss., così come convertito dalla Legge 9 aprile 2009 n. 33 e successive modifiche. Per un approfondimento vedi ISMEA, *Le reti d’imprese nel settore agroalimentare*, 2018.

Obblighi e requisiti delle aziende

La partecipazione ad una piattaforma di commercio elettronico richiede alcune pratiche burocratiche comuni a tutte le forme di vendita diretta:

- ✓ l'invio al Comune ove ha sede l'azienda di produzione della Segnalazione Certificata di Inizio Attività (SCIA) con la specifica della vendita on-line;
- ✓ l'autodichiarazione della conformità alle normative vigenti igienico-sanitarie e di etichettatura.

A seconda della scelta del produttore di quali fasi gestire per l'immissione sul mercato del prodotto possono essere richiesti alla rete servizi diversi.

Le attività comuni a tutti sono le seguenti:

- ✓ curare ed aggiornare lo spazio su portale dedicato alla propria azienda/ prodotti con particolare riferimento alla disponibilità alla storia e specificità del prodotto. I software utilizzati dalle piattaforme gestiscono gli ordini accettandoli fino ad esaurimento delle disponibilità che vengono impostate del produttore o dall'Amministratore della piattaforma su indicazione del produttore. Un elemento importante è rappresentato dalla presentazione dei prodotti attraverso foto e descrizioni che devono essere aggiornate continuamente. La stagionalità è un elemento di competitività e non un vincolo. Questo richiede persone capaci di utilizzare i nuovi media e che giornalmente entrano nella piattaforma e nei social network;
- ✓ la gestione del prodotto all'uscita dell'azienda e la sua corretta etichettatura che indichi azienda di produzione, varietà/razza, data della raccolta/lavorazione;
- ✓ il confezionamento del prodotto in contenitori adeguati al tipo di trasporto che devono subire (fino al magazzino comune o fino al cliente finale).

Il produttore può scegliere di provvedere direttamente alla consegna al cliente ed in questo caso deve provvedere a contattare un corriere. Il corriere può essere quello utilizzato anche dalla Rete e con cui questa ha stipulato accordi che prevedono il ritiro della merce in diversi punti.

Nella maggior parte dei casi è la Rete che provvede al "groupage" cioè al raggruppamento dei diversi prodotti e la preparazione di pacchi misti e alla consegna diretta al cliente a domicilio.

La rete può provvedere anche al ritiro del prodotto presso l'azienda del produttore ed al suo trasporto fino alla piattaforma logistica della rete.

Le regole del prezzo

Il prezzo di vendita ai consumatori scaturisce dall'analisi dei costi delle diverse fasi produzione, di lavorazione e trasferimento del prodotto fino al cliente finale. Quindi è molto importante che il produttore conosca i costi di produzione dei singoli prodotti e stabilisca un *range* di *mark-up* cioè di margine aggiuntivo rispetto ai costi che ritiene soddisfacente.

Il prezzo finale al consumatore è il risultato della somma tra prezzo di base, inteso come costo di produzione più un giusto margine richiesto produttore associato, e di tutti i costi sostenuti post raccolta fino alla consegna. Tale prezzo deve avere un giusto equilibrio tra margine del produttore e prezzo finale al consumatore. Va considerato che quest'ultimo viene comunque comparato dal consumatore con prezzi di prodotti similari venduti in altri canali ed essere competitivo con questi.

La gamma

Il problema della gamma viene risolto dall'appartenenza stessa alla rete. È infatti attraverso la presenza di imprese diverse, che possono essere anche geograficamente distanti che la Rete arriva ad avere un grande assortimento di prodotti, sia freschi, sia trasformati per soddisfare le esigenze sia di spesa quotidiana sia della spesa degli "eventi". La presenza di imprese con diverse produzioni può creare molte sinergie e soprattutto nuovi prodotti trasformati che utilizzano come materie prime quelle prodotte all'interno della rete.

I principali costi ed un esempio di un esempio di Business Plan

Le diverse interviste effettuate presso piattaforme di e-commerce gestite da associazioni di produttori e/o da imprenditori commerciali hanno consentito di stimare i costi di investimento e gestione di questa forma di commercializzazione.

In questa sezione viene riportato il *business plan* di massima di una piattaforma gestita direttamente dagli agricoltori sotto forma di rete.

L'analisi svolta sul web ed attraverso le interviste dirette ha posto in evidenza come i "casi di successo" abbiano o in comune alcuni i fattori critici che hanno determinato il successo di tali iniziative sui rispettivi mercati, che possiamo ritenere di fondamentale importanza al fine di impostare una strategia vincente per un'associazione di produttori che vuole avviare questo canale di vendita diretta:

- ✓ offerta commerciale chiara e precisa con la definizione di panieri standard e definizione del contenuto e del prezzo;
- ✓ possibilità di variare la selezione dei prodotti, sostituendo quelli proposti nel paniere standard con quelli maggiormente graditi alla clientela, con obiettivo di instaurare di un rapporto di fidelizzazione nel medio termine;
- ✓ accurata organizzazione logistica, pianificando le consegne periodiche e riuscendo in tal modo ad informare sin da subito il cliente circa il giorno di consegna della cassetta che sta acquistando (già in fase di acquisizione dell'ordine on-line), ma anche paventando disponibilità circa l'orario e la modalità di consegna attraverso un contatto diretto che avviene con il cliente dopo l'acquisto on line;
- ✓ gestione della clientela attraverso un servizio di *customer care* dedicato, tale da instaurare un contatto diretto e costante con il cliente, in ottica di fidelizzazione.

Di queste caratteristiche occorre tener conto nella stesura di un *Business Plan*.

Il prodotto offerto

Sulla base della ricognizione su WEB e dalle interviste effettuate alla Rete "In Campagna" ed a Zolle è emerso che alla base dell'e-commerce alimentare vi è un "pacco- box" che può avere anche dimensioni e contenuti diversi e che è funzionale sia alle necessità del consumatore sia a quelle di logistica delle consegne.

Soprattutto all'avvio dell'attività conviene che il catalogo on-line venga organizzato sotto forma di panieri di merci predefiniti – i famosi box/cassettoni già sperimentati dai competitor più esperti – tra cui gli utenti potranno scegliere, apportando le modifiche necessarie per adattarli alle specifiche esigenze.

Ai fini del business plan sono stati ipotizzati 3 diversi panieri/box¹¹:

- ✓ BOX SMALL, con imballo di formato 30 x 30 x 30 cm, contenuto di 5 Kg suddiviso tra le categorie merceologiche: ortofrutta, latte e derivati, pane pasta/prodotti da forno;
- ✓ BOX MEDIUM, con imballo di formato 50 x 30 x 20 come contenuto di 6 Kg che vede l'aggiunta, rispetto allo small di salumi e insaccati;
- ✓ BOX LARGE, con imballo di formato 43 x 30 x 30 come contenuto di 9 Kg che vede l'aggiunta, rispetto al medium di olio d'oliva e vino.

Tabella 3 - Composizione dei Box per ciascuna delle tre tipologie disponibili

Composizione Box in Kg	Box Small	Box Medium	Box Large
Ortofrutta	3	3,5	3,5
Latte e derivati	1	1	2
Salumi e insaccati		0,5	1
Olio d'oliva			0,5
Vino			1
Pane, pasta e prodotti da forno	1	1	1
Peso netto scatola (in kg)	5	6	9

Fonte: stime su dati interviste dirette

Il prezzo

I prezzi di vendita dei singoli box (small, medium e large) sono stati determinati partendo dai prezzi medi di vendita per categoria merceologica che sono stati rilevati nei diversi siti web e durante le diverse interviste.

Considerando i singoli prezzi di vendita di ogni categoria merceologica e le quantità di prodotti all'interno di ciascun box "standard", è dunque possibile determinare il prezzo unitario per ogni box "standard" (prezzi unitari, per box, al netto di IVA).

Tabella 4 - Costruzione del prezzo di vendita per ciascuna tipologia di box (in Euro)

Prezzi di vendita di ogni box in €	Box Small	Box Medium	Box Large
Ortofrutta	11,10	12,95	12,95
Latte e derivati	8,00	8,00	16,00
Carni, salumi e insaccati		11,50	23,00
Olio d'oliva			4,00
Vino			8,00
Pane, pasta e prodotti da forno	4,50	4,50	4,50
Prezzo Totale Box	23,60	36,95	68,50

Fonte: stime su dati interviste dirette

Il ricevimento degli ordini e la preparazione dei "box"

¹¹ Ciò non toglie che possano essere definiti ulteriori panieri sulla base della stagionalità e della disponibilità di prodotto (es. box mono-prodotto "agrumi").

La gestione di una piattaforma di e-commerce e della relativa piattaforma logistica per la preparazione dei pacchi e la loro consegna necessita di pochi investimenti: le interviste hanno posto in evidenza che i locali per la preparazione di solito sono in affitto e gli investimenti maggiori sono quelli della cella frigorifera e del software per la gestione degli ordini e delle spedizioni.

I costi principali sono quelli del lavoro per la gestione del sito, la preparazione dei pacchi e per la loro spedizione. Il personale ha infatti le seguenti mansioni:

- ✓ personale addetto alla gestione del sito per la parte pubblica e cioè quella dedicata agli ordini da parte dei clienti nella quale occorre aggiornare continuamente il listino. Questo personale è addetto anche all'aggiornamento delle informazioni del sito e delle pagine dei social sulle quali occorre essere presenti e della comunicazione al cliente come ad esempio newsletter, sms;
- ✓ personale dedicato alla gestione dei fornitori e quindi della merce in entrata che deve pianificare le consegne ed eventualmente il ritiro presso le aziende;
- ✓ personale dedicato alla gestione amministrativa degli ordini e della fatturazione e la gestione delle modalità di pagamento e quindi dei rapporti con i diversi gestori di tali modalità;
- ✓ personale addetto alla piattaforma logistica che deve occuparsi del ricevimento del prodotto e della preparazione dei pacchi sulla base degli ordini che gli vengono comunicati dall'addetto al web e della spedizione.

La consegna a domicilio

Per la gestione delle consegne degli ordini effettuati on-line al domicilio del cliente, si ipotizza di esternalizzare le consegne replicando e adattando una *best practice* inglese. Si prevede infatti di affidare tale servizio a uno o più operatori locali esperti (tipicamente "padroncini").

Una modalità interessante di gestione delle consegne è quella utilizzata da alcune associazioni di produttori inglesi che hanno con il trasportatore del pacco un rapporto di franchising: il "padroncino" assume il ruolo di franchisee dell'associazione di produttori e ne diventa anche il "volto" nei confronti del cliente con il quale ha un rapporto diretto; dà informazioni e consigli e ne rileva il grado di soddisfazione e di desiderata. Il trasportatore oltre ad un corrispettivo base per il trasporto riceve una commissione su ogni pacco consegnato che costituisce un importante incentivo a sviluppare il mercato.

La formula del franchising risponde alla volontà di fidelizzare gli operatori e di investirli di un più ampio ruolo di "responsabili commerciali" della propria zona di consegna, instaurando un rapporto articolato che prevede:

- ✓ assegnazione di una zona di esclusiva;
- ✓ corsi di formazione riguardanti il modello di business, l'utilizzo dei servizi di supporto e la strumentazione, la gestione delle relazioni con i clienti;
- ✓ rappresentanza commerciale e partecipazione agli utili generati dalla propria area commerciale; inserimento diretto ordini, promozione;
- ✓ strumenti ICT mobile sviluppati ad hoc;
- ✓ fornitura di abbigliamento e materiale promo pubblicitario a marchio.

La comunicazione

Come già ricordato nella parte generale la comunicazione è uno strumento indispensabile per il successo che preferisce lo *scouting on line* alla ricerca delle novità di periodo o dell'offerta giusta, che utilizza il canale web per l'organizzazione del proprio lavoro, del proprio tempo libero e che, quindi, si rivela particolarmente adatto a sperimentare nuove forme di consumo, anche in campo alimentare.

Per riuscire a catalizzare l'attenzione di questo target di utenti, dovrà essere implementata una strategia di comunicazione che fonda le proprie basi sul *web & social marketing* attraverso servizi interattivi come *e-mail, forum, social networking*, ovvero tutti gli strumenti in grado di veicolare il messaggio in modo rapido ed efficace e, al contempo, attirare l'attenzione, segmentare il mercato, raccogliere continui *feedback*.

Si tratta di un segmento di clientela presente e vivo che, come dimostrano i dati di mercato, ha fatto registrare una significativa crescita nel corso degli ultimi anni (+ 20% negli ultimi 5 anni) il cui segmento di domanda va incentivato, sostenuto ed incrementato attraverso l'utilizzo di strumenti innovativi e fortemente *market oriented*, quali soprattutto:

- ✓ l'apertura e la gestione/aggiornamento continuo di pagine ufficiali sui social network più diffusi sul territorio nazionale (FaceBook, Instagram e Twitter in primo luogo);
- ✓ la creazione di un database di clienti per l'attivazione di un servizio di newsletter costante e continuativa con il quale informarli sulle novità della settimana, ad esempio particolari offerte promozionali;
- ✓ l'attivazione di un blog, i contenuti vengono visualizzati in forma cronologica e la cui pubblicazione è gestita da uno o più blogger che pubblicano, più o meno periodicamente, contenuti multimediali, in forma testuale o in forma di post;
- ✓ l'attivazione di un servizio di call center tale da garantire una maggior "vicinanza" al cliente per poter gestire o anticipare le proprie esigenze.

Il Piano dei ricavi

I ricavi dalla vendita di prodotti agroalimentari su canale e-commerce

Il piano dei ricavi è stato sviluppato sulla base delle interviste effettuate ipotizzando una crescita graduale delle vendite grazie ad una penetrazione del mercato (ipotizzato locale e rappresentato da un bacino di circa 300.000 abitanti sulla base della operatività dei MarketPlace presenti sulla rete)¹².

La determinazione del potenziale di mercato dell'area commerciale tipo è stato stimato partendo dai consumi medi pro capite e riportandoli ad una popolazione target di 300.000 abitanti. (bacino medio di utenza dei Market Place). Così facendo è stato stimato un mercato potenziale complessivo (su 300.000 persone) pari a circa 98 milioni di Kg all'anno di prodotti agroalimentari.

Tabella 5 - Stima dei consumi agroalimentari su una popolazione target di 300.000 abitanti (in kg)

Categorie merceologiche	Unità di misura	Consumo pro-capite annuo	Popolazione target	Consumi totali annui (tutti i canali)
Ortofrutta	kg	130,60	300.000	39.180.000
Latte e derivati	kg	80,60	300.000	24.180.000
Salumi e insaccati	kg	18,00	300.000	5.400.000
Olio di oliva	kg	12,00	300.000	3.600.000
Vino	kg	36,45	300.000	10.933.500
Pane, pasta e prodotti da forno	kg	45,90	300.000	14.850.000

¹² Vedi figura nel paragrafo dedicato ai Market Place nella sezione *Filiera Corta*

Totale				98.143.500
---------------	--	--	--	-------------------

Fonte: stime su dati interviste dirette

Il volume di merce potenzialmente vendibile attraverso il solo canale e-commerce, è stato determinato applicando al mercato potenziale complessivo del bacino di utenza il “peso” percentuale degli acquisti alimentari effettuati tramite canale web, all’interno del totale acquisti alimentari nazionali, che per il 2016 è stato pari allo 0,1% circa.

Applicando tale tasso ad ogni categoria merceologia che compone il mercato potenziale complessivo (precedentemente valorizzato in 98 milioni di kg all’anno) è possibile realisticamente stimare il volume del mercato potenziale on line in circa 93 mila kg all’anno.

Le previsioni di vendita sono state elaborate considerando un prudenziale tasso di copertura del mercato potenziale, come precedentemente identificato, e pari al 20% nel 1° anno, 40% nel 2° anno e 60% nel 3° anno (a regime). Si tratta un tasso di copertura del mercato prudenziale in quanto l'analisi della domanda potenziale (100%) è stata effettuata considerando che solo una quota pari allo 0,1% di tutte le vendite dell'intero comparto agroalimentare, avvenga attraverso i canali di e-commerce.

Il mercato effettivo viene quindi determinato in circa 55 mila kg/anno che si suppone di soddisfare con la vendita del 40% di Box Small, 30% di Box Medium e 30% di Box Large, percentuale stabile in tutti gli anni del Piano. Così facendo, si determinano le quantità (in kg e, di conseguenza, in numero) indicate nella tabella sottostante.

Tabella 6 - Sviluppo del Piano di vendita per ciascuna tipologia di box

Piano delle vendite, BOX SMALL	Anno 1	Anno 2	Anno 3
di cui: Box Small in kg	7.450	14.900	22.350
di cui: Box Small in numero	1.490	2.980	4.470
Numero consegne settimanali	31	62	93
Piano delle vendite, BOX MEDIUM			
di cui: Box Medium in kg	5.587	11.175	16.762
di cui: Box Medium in numero	931	1.863	2.794
Numero consegne settimanali	19	39	58
Piano delle vendite, BOX MEDIUM			
di cui: Box Medium in kg	5.587	11.160	16.740
di cui: Box Medium in numero	621	1.240	1.860
Numero consegne settimanali	13	26	39

NOTA: il numero delle consegne settimanali è stato determinato dividendo per 48 settimane lavorative all’anno il numero totale dei box di cui si prevede la vendita in ciascun anno.

Fonte: stime su dati interviste dirette

I prezzi medi per categoria merceologica sono stati stimati sulla base di una ricerca nei principali siti web di commercio elettronico di prodotti alimentari commercializzati sia in box pre-confezionati, sia in box composti dal cliente. I prezzi si intendono per il prodotto consegnato a domicilio e al netto dell’IVA.

Tabella 7 - Prezzo al dettaglio per categoria di alimenti (in Euro/kg)

Prezzi medi per categoria	Euro/kg
---------------------------	---------

Ortofrutta	3,70
Latte e derivati	8,00
Carni, salumi e insaccati	23,00
Olio d'oliva	8,00
Vino	8,00
Pane	4,50

Fonte: stime su dati interviste dirette

Considerando i singoli prezzi di vendita di ogni categoria merceologia e le quantità di prodotti all'interno di ciascun box "standard", è dunque possibile determinare il prezzo unitario per ogni box "standard" (prezzi unitari, per box, al netto di IVA).

Tabella 8 - Costruzione del prezzo di vendita per ciascuna tipologia di box (in Euro)

Prezzi di vendita di ogni box	Box Small	Box Medium	Box Large
Ortofrutta	11,10	12,95	12,95
Latte e derivati	8,00	8,00	16,00
Carni, salumi e insaccati		11,50	23,00
Olio d'oliva			4,00
Vino			8,00
Pane, pasta e prodotti da forno	4,50	4,50	4,50
Prezzo Totale Box	23,60	36,95	68,50

Fonte: stime su dati interviste dirette

I prezzi sono sicuramente soggetti a variazione in ordine a politiche di marketing operativo che possono determinare sconti, omaggi e abbuoni soprattutto in occasione di ricorrenze ovvero in caso di eccedenza produttiva da dover allocare sul mercato.

Il piano dei ricavi è stato sviluppato sulla base delle interviste effettuate ipotizzando una crescita graduale delle vendite grazie ad una penetrazione del mercato (ipotizzato locale e rappresentato da un bacino di circa 300.000 abitanti sulla base della operatività dei MarketPlace presenti sulla rete)¹³. Infatti, essi vengono determinati come prodotto tra:

- ✓ le quantità in vendita sono determinate sia attraverso una approfondita analisi di mercato, che ha evidenziato i consumi standard da parte di un bacino di popolazione rappresentato da un'area target, ovvero centri urbani capoluoghi di medie-grandi dimensioni con un bacino demografico di circa 300.000 abitanti, sia attraverso una analisi dell'effettivo target raggiungibile in termini di quota di mercato (al riguardo è stata considerata una quota crescente, 20% nel 1° anno, 40% nel secondo anno e 60% a regime);
- ✓ i prezzi di vendita, al netto di IVA, di ciascuna referenza: in altre parole la strategia di *pricing* adottata, derivante anch'essa da analisi di mercato da un lato (ovvero dell'analisi dei success case come

¹³ Vedi figura nel paragrafo dedicato ai MarketPlace.

precedentemente illustrata), e da valutazioni di redditività dall'altro, in termini di marginalità da garantire per poter adeguatamente coprire i costi di tutti i fattori produttivi.

Tabella 9 - Fatturato previsionale del canale e-commerce (in Euro)

Ricavi Vendite in euro	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Box Small	35.164,00	70.328,00	105.492,72
Box medium	34.409,69	68.819,38	103.229,76
Box large	42.496,04	84.878,00	127.317,00
Totale Ricavi	112.070	224.025	336.040

Fonte: stime su dati interviste dirette

Il piano dei costi

I costi per l'acquisto dei prodotti agroalimentari dai produttori

I costi unitari di acquisto dai soci della rete sono stati stimati mediamente pari al 60% del prezzo di vendita (escluso il costo della consegna a domicilio) sulla base del ricarico effettuato dagli operatori di e-commerce con consegne a domicilio rilevato nelle interviste. Questi sono comunque più elevati dei canali convenzionali, ma un po' al di sotto di quelli della vendita nel punto aziendale o nei Farmers' market.

Tabella 10 - Costi di acquisto unitari al netto IVA (in Euro/kg)

Costi di acquisto unitari (euro/kg netto IVA)	Anno 1	Anno 2	Anno 3
ortofrutta	1,50	1,50	1,50
Latte e derivati	3,50	3,50	3,50
Carni, salumi e insaccati	11,8	11,8	11,80
Olio d'oliva	4,80	4,80	4,80
Vino	4,00	4,00	4,00
Pane, pasta e prodotti da forno	2,40	2,40	2,40

Fonte: stime su dati interviste dirette

Il costo di acquisto dei prodotti agroalimentari dai produttori per soddisfare le richieste del canale e-commerce vengono calcolati come prodotto tra il costo unitario di acquisto e le quantità vendute sul canale e-commerce.

Tabella 11 - Costi alimenti per box al netto IVA (in Euro)

Costo prodotti per ogni box €	Box Small	Box Medium	Box Large
Ortofrutta	4,50	5,25	5,25
Latte e derivati	3,50	3,50	7,00
Carni, salumi e insaccati		5,9	11,8
Olio d'oliva			2,4
Vino			4
Pane, pasta e prodotti da forno	2,40	2,40	2,40
Costo Totale Box	10,40	17,05	32,90

Fonte: stime su dati interviste dirette

In tal modo si definisce un costo di acquisto a regime per ogni anno considerato

Tabella 12 - Costi totali per alimenti dei box al netto IVA (in Euro)

Costi totali Box €	Anno 1	Anno 2	Anno 3
--------------------	--------	--------	--------

Box Small	15.495	30.992	46.488
Box medium	15.878	31.755	47.633
Box large	20.395	40.734	61.101
Totale Costi	51.768	103.481	155.222

Fonte: stime su dati interviste dirette

I costi del personale

Come descritto precedentemente i costi del personale sono ascrivibili a:

- ✓ gestione della piattaforma virtuale e cioè del flusso informativo relativo agli ordini dei clienti ed alle consegne da parte delle imprese della rete;
- ✓ gestione amministrativa (gestione fatturazione e transazioni bancarie);
- ✓ comunicazione e commercializzazione che avviene principalmente, ma non solo attraverso il web con l'utilizzo dei social;
- ✓ preparazione dei box e consegna ai trasportatori.

Sulla base del carico di lavoro rilevato nelle interviste per queste attività sono stati stimati i seguenti impegni in termini di ore del personale diviso per attività.

Tabella 13 - Impiego orario del personale per attività (in numero di ore)

Impiego di ore per attività	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Gestione portale	312	468	749
Gestione amministrativa	520	832	1.498
Comunicazione/promozione	312	562	842
Ricevimento e preparazione pacchi	761	1.521	2.281

Fonte: stime su dati interviste dirette

Il costo del personale è stato stimato considerando il costo orario medio del settore agricolo di 12 €/h per il personale di ufficio e 10 €/h per il personale addetto alla logistica.

Tabella 14 - Costo del personale per attività e per anno (in Euro)

Costo del Personale per attività €	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Gestione portale	3.744	5.616	8.985
Gestione amministrativa	6.240	9.984	17.971
Comunicazione/promozione	3.744	6.739	10.108
Ricevimento e preparazione pacchi	7.605	15.966	23.950
Totale	21.333	38.305	61.015

Fonte: stime su dati interviste dirette

I costi di consegna a domicilio

Come anticipato in sede di trattazione dell'organizzazione logistica all'interno del **la consegna dei prodotti agroalimentari ai consumatori finali che acquistano sulla piattaforma di e-commerce sarà a carico della Rete** che provvederà a gestire il trasporto in outsourcing, ma regolando il rapporto in regime di affiliazione commerciale (*franchising*) con un vettore specializzato nel trasporto urbano di prodotti agroalimentari freschi e freschissimi, in grado quindi di garantire la c.d. "catena del freddo" dalla fase di prelievo dei prodotti presso la piattaforma logistica, a quella di consegna degli stessi presso il domicilio del consumatore, secondo l'indirizzo inserito nel portale in sede di acquisto.

Pertanto, i costi di consegna possono essere distinti tra quelli per l'acquisto del materiale da imballo (acquisti di cartoni per box di diverse dimensioni), quelli da riconoscere al *franchisee* per il servizio di logistica di prossimità (ipotizzando una tariffa 150 €/giorno + una provvigione dell'1% sul fatturato del canale e-commerce) e quelli legati alle commissioni interbancarie (pari al 3% dell'importo della transazione on line).

Tabella 15 - Costi commerciali per le consegne a domicilio a consumatori finali

Costi commerciali per le vendite sul canale e-commerce in €	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Tariffa a Franchisee per consegne	12.168	24.330	36.495
Acquisto cartoni per BOX	2.129	4.257	6.387
Provvigioni commerciali a Franchisee	1.120	2.019	3.028
Commissioni interbancarie su vendite	3.362	6.720	10.081
Totali costi logistica in uscita della piattaforma	18.780	37.327	55.992

Fonte: stime su dati interviste dirette

I costi di promozione e comunicazione

La società si occuperà di sviluppare e consolidare i rapporti con tutti i *target Group* individuati implementando per ognuno specifiche azioni di promozione e comunicazione tese ad instaurare un crescente clima di stima e fiducia di sistema e reciproca.

Per le attività ed azioni ordinarie di promozione e comunicazione a validità annuale come ad esempio volantaggio, scontistica promozionale e gadget, si prevede un budget fisso di € 5.000 in tutti gli anni di gestione.

I costi della "piattaforma" fisica e delle attrezzature

Il locale per la preparazione dei pacchi non necessita di grandi spazi, in quanto non vi è necessità di un magazzino: alla piattaforma arrivano solo i prodotti che sono già stati acquistati e che devono essere confezionati nei Box pertanto si è ipotizzato di affittare un magazzino che rispetti le norme igienico sanitarie e di dotarlo di cella frigorifera una bilancia. È anche possibile utilizzare un magazzino o un punto vendita di una delle imprese della rete, almeno nel primo anno di attività

I costi delle strutture e attrezzature sono i seguenti:

Tabella 16 - Costi commerciali per anno della piattaforma fisica (in Euro)

Costi delle strutture e attrezzature	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Affitto locale	4.800	4.800	7.200
Ammortamento attrezzature per preparazione pacchi	3.000	3.000	3.000
Ammortamento software e-commerce e gestionale	2.000	2.000	2.000
Totale	9.800	9.800	12.200

Fonte: stime su dati interviste dirette

Si è ipotizzato un costo di acquisto della cella e delle attrezzature (tavolo e bilancia) per il magazzino pari a € 15.000 al netto IVA, ammortizzabile in 5 anni ed un costo del software di e-commerce e gestionale pari ad € 10.000 anche questo ammortizzabile in 5 anni.

Costi comuni di produzione (altri costi)

In via residuale, si considerano costi che fanno riferimento alle utenze (linea telefonica, ADSL, fax, consumi elettrici, idrici, di riscaldamento, eccetera) e alle spese generali (cancelleria, abbonamenti a riviste di settore, materiale da ufficio, etc.).

Si prevede un budget di spesa crescente, da € 6.000 per la fase di start-up ad € 15.120 a regime, incremento giustificato dalla significativa crescita del volume d'affari aziendale.

Il Piano economico - finanziario previsionale

Il Conto Economico

Il conto economico esprime un'interessante redditività del canale e-commerce gestito da una rete di agricoltori mostrando un Reddito Netto del 14% nell'anno a regime che, ricordiamo, è l'anno nel quale si stima un tasso di copertura della domanda pari al 60%. Solo nel primo anno si registra una piccola perdita dovuta principalmente agli investimenti necessari per avviare l'attività.

Tabella 17 - Conto economico previsionale (in Euro e quota %)

	I ANNO		II ANNO		III ANNO	
Ricavi Commerciali	112.070	100%	224.025	100%	336.039	100%
- Costi di Produzione Variabili (prodotti)	51.768	46%	103.482	0,46	155.223	0,69
= Margine di contribuzione per la copertura dei costi fissi	60.302	54%	120.544	54%	180.816	81%
- Costi del personale di produzione	7.605	7%	15.967	7%	23.950	11%
= Margine di contribuzione ai costi della struttura	52.696	47%	104.577	47%	156.866	70%
- Affitto locali	4.800	4%	4.800	2%	7.200	3%
- Costi Commerciali	18.781	17%	37.328	17%	55.992	25%
- Costi Amministrativi (personale)	6.240	6%	9.984	4%	17.971	8%
- Costi personale di struttura	7.488	7%	12.355	6%	19.094	9%
- Costi di Produzione comuni (altri costi)	6.000	5%	10.800	5%	15.120	7%
- Costi materiali promozionali	5.000	4%	5.000	2%	5.000	2%
= Margine loro Operativo	4.388	4%	24.310	11%	36.489	16%
- Ammortamenti	5.000	4%	5.000	2%	5.000	2%
= Reddito Operativo	-612	-1%	19.310	9%	31.489	14%
+ Altri Ricavi		0%		0%		0%

+/- Risultato gestione finanziaria	-1.000	-1%	-819	0%	-629	0%
= Reddito Ante Imposte	-1.612	-1%	18.491	8%	30.860	14%
- Imposte		0%		0%		0%
= Reddito Netto	-1.612	-1%	18.491	8%	30.860	14%

Fonte: stime su dati interviste dirette

Tra i costi di produzione variabili vengono ricompresi i costi per l'acquisto dei prodotti, così come analiticamente determinati in precedenza nel rispetto dei quantitativi minimi che ogni produttore si impegna contrattualmente a conferire (in conto vendita) ai punti vendita. ed il personale addetto al confezionamento ed alle spedizioni, i costi della struttura sono stimati ipotizzando l'affitto dei locali e l'acquisto solo delle attrezzature materiali ed immateriali (ricorrendo ad un prestito chirografario di 5 anni ad un tasso del 5% annuo). Le immobilizzazioni vengono ammortizzate in 5 anni.

Vengono inoltre considerati i costi del personale addetto alla gestione della piattaforma ed all'amministrazione in modo crescente nei tre anni, un addetto part time al 60% nel primo anno 2 addetti nell'anno a regime.

Tra i costi commerciali/comunicazione vengono invece ricompresi tutti i costi legati al processo commerciale (acquisto box, costi di consegna, provvigioni, commissioni interbancarie) oltre ai costi propriamente di comunicazione e promozione.

Lo Stato patrimoniale

Da una breve analisi dello stato patrimoniale si rileva come il business model determini equilibrio sia sotto il profilo patrimoniale che finanziario.

Sotto il profilo patrimoniale si rileva la creazione di valore con la crescita costante negli anni di start up fino a regime, del capitale netto.

Sotto il profilo finanziario, si rileva che il capitale circolante netto è positivo in tutti gli anni di piano, nonostante la piccola perdita del primo anno, sintomatico della capacità dell'iniziativa di far fronte a tutti i propri impegni finanziari.

Tabella 18 - Stato Patrimoniale (in Euro e quota %)

STATO PATRIMONIALE						
IMPIEGHI	I ANNO		II ANNO		III ANNO	
IMMOBILIZZAZIONI						
Immobilizzazioni materiali	12.000	31%	9.000	14%	6.000	6%
Immobilizzazioni immateriali	8.000	20%	6.000	9%	4.000	4%
immobilizzazioni finanziarie		0%		0%		0%
Totale Immobilizzazioni	20.000	51%	15.000	23%	10.000	9%

ATTIVO CIRCOLANTE						
Scorte di magazzino		0%		0%		0%
Crediti vs clienti		0%		0%		0%
Crediti IVA	5.000	13%		0%		0%
Cassa e banca c/c	14.160	36%	51.361	77%	96.085	91%
Totale Attivo Circolante	19.160	49%	51.361	77%	96.085	91%
TOTALE IMPIEGHI	39.160	100%	66.361	100%	106.085	100%
FONTI	I ANNO		II ANNO		III ANNO	
CAPITALE NETTO						
Capitale Sociale	10.000	26%	10.000	15%	10.000	9%
Contributi a fondo perduto		0%		0%		0%
Utile/perdita di esercizio	-1.612	-4%	18.491	28%	30.860	29%
Utile perdita a nuovo		0%	-1.612	-2%	16.879	16%
Totale Capitale netto	8.388	21%	26.879	41%	57.739	54%
DEBITI						
Banche c/c passivi		0%		0%		0%
Debiti vs fornitori	14.391	37%	26.902	41%	39.756	37%
Mutui e prestiti	16.381	42%	12.580	19%	8.590	8%
Totale Debiti	30.772	79%	39.482	59%	48.345	46%
TOTALE FONTI	39.160	100%	66.361	100%	106.085	100%

Fonte: stime su dati interviste dirette

II Rendiconto finanziario

I flussi finanziari vengono stimati considerando le seguenti politiche di incasso e pagamento:

- ✓ incassi, nessuna dilazione in quanto il consumatore finale effettua il pagamento all'atto dell'acquisto on line - attraverso carta di credito, Paypal - oppure in contrassegno, all'atto della consegna della merce a domicilio;
- ✓ pagamenti, dilazione media di 30 giorni;
- ✓ finanziamento degli investimenti con capitale proprio e prestito della durata di cinque anni.

Tabella 19 - Rendiconto finanziario annuo (in Euro)

	I ANNO	II ANNO	III ANNO
--	--------	---------	----------

Reddito finale	-1.612	18.491	30.860
+ Ammortamenti	5.000	5.000	5.000
+ Accantonamenti			
= Autofinanziamento	3.388	23.491	35.860
- Variazione crediti	-5.000		
+ Variazione debiti	14.391	12.510	8.864
Liquidità generata dalla gestione operativa	12.779	36.001	44.724
= Cassa gestione operativa	16.167	59.493	80.584
- Investimenti	-30.000		
Fabbisogno finanziario di gestione e avvio attività	-13.833	59.493	80.584
Fabbisogno finanziario cumulato	-13.833	45.660	126.244
+ Contributi investimenti			
+ Accensione mutui e prestiti	20.000		
- Rimborso mutui e prestiti			
Fabbisogno finanziario dopo le ag. finanziarie	6.167	59.493	80.584
+/-capitale sociale	10.000		
+ Finanziamenti vari			
- Rimborso finanziamenti	3.619	3.800	3.990
= Disponibilità Finanziarie finali	12.547	55.692	76.594
= Disponibilità finanziarie cumulate	12.547	68.240	144.834

Fonte: stime su dati interviste dirette

Il *business model* evidenzia la capacità di autofinanziamento dell'attività già dal primo anno, nonostante la perdita di esercizio, inoltre, sulla base di tutti le assunzioni in precedenza illustrate, si può realisticamente stimare che il *business model* determini all'anno a regime una ricchezza cumulata di circa 145.000 Euro.

I Benefici

Partecipare al ad una rete che gestisce una piattaforma di vendita on-line comporta molti vantaggi riassumibili nei seguenti:

- ✓ incremento del valore aggiunto dei prodotti in quanto il prezzo al quale il prodotto viene conferito alla rete è mediamente maggiore rispetto a quello del mercato convenzionale di un 50%;
- ✓ aumento delle quantità di prodotto vendute a prezzi comparabili con quelli della vendita diretta: i prezzi di acquisto;
- ✓ bassi costi di adesione e investimenti molto limitati rispetto alla gestione dell'e-commerce in proprio;

- ✓ la dimensione aziendale e quindi la quantità offerta non è un elemento di discriminazione e/o di competitività;
- ✓ solo la merce venduta viene movimentata dall'azienda verso il cliente o verso il magazzino della rete;
- ✓ possibilità di dedicare un tempo limitato alla commercializzazione del prodotto in quanto diverse funzioni sono gestite dalla rete: promozione del prodotto e del sito, logistica feed-back del consumatore;
- ✓ condivisione con altri agricoltori esperienze, conoscenze, prodotti e opportunità di creare relazioni anche stabili attraverso le quali gestire in comune mezzi tecnici aziendali, in particolare quelli per le fasi di trasporto e marketing;
- ✓ possibilità di utilizzare le strutture ed i servizi della rete o contrattualizzati dalla rete per altri canali di vendita gestiti direttamente dal produttore;
- ✓ feed-back immediato sul prodotto e sulle tendenze del mercato attraverso prevalentemente i social media e gli incontri con gli altri agricoltori della rete;
- ✓ utilizzo collettivo dei social media e di elementi distintivi comuni (logo) che consentono di mantenere e valorizzare le singole realtà aziendali e le loro specificità;
- ✓ utilizzo delle piattaforme fisiche e virtuali per servire canali diversi: privati, ristoranti, catering, alberghi.

Le potenzialità di sviluppo

La piattaforma di e-commerce è uno strumento che può gestire molti canali diversi: sia il canale cosiddetto Business to Consumer (B2C) sia quello Business to Business (B2B). Nel primo caso siamo di fronte al canale tradizionale nel quale il cliente è il consumatore finale, nel secondo si tratta di GAS, altre piattaforme, ma anche di ristoranti, catering pubblico e privato. La multicanalità è una strategia sempre più utilizzata in questi nuovi canali, in quanto consente di ottenere economie di scopo e di veicolare nel mercato quantità elevate di prodotto con caratteristiche diverse (ad esempio frutta appartenente a diverse classi merceologiche sulla base della classificazione ufficiale basata sui calibri).

Il canale B2B nel settore alimentare è rappresentato principalmente dal canale HORECA che sta per Hotel, Ristoranti e Catering. Tutti e tre i segmenti di questo canale sembrano essere sempre più interessati ad acquistare direttamente dagli agricoltori i prodotti. Nel caso della ristorazione e dei piccoli hotel soprattutto nelle zone turistiche l'interesse è quello di differenziare l'offerta assicurando una materia prima di alta qualità e di provenienza locale. Non è raro che i grandi Chef si rivolgano alle imprese agricole per avere prodotti particolari da utilizzare come basi per i loro piatti.

Questi canali hanno "attese" specifiche:

1. Piccoli alberghi a conduzione familiare
 - ✓ Quantità non elevate soddisfabili anche da poche aziende
 - ✓ Continuità e flessibilità nella fornitura
 - ✓ Competitività sui prezzi
 - ✓ Rapporto diretto con la proprietà e con il personale di cucina.
2. Alberghi a conduzione manageriale
 - ✓ Quantità elevate fornite da un solo venditore come ad esempio una associazione/rete di produttori
 - ✓ Continuità nelle forniture
 - ✓ Rapporto con figure manageriali altamente professionali e specializzate (Food&Beverage) aperte all'innovazione, ma molto esigenti sul piano degli standard qualitativi e sulla sperimentazione di nuovi prodotti

- ✓ Possibilità di avere spazi per l'esposizione e la vendita dei prodotti ed eventi nei quali l'agricoltore offre la possibilità agli ospiti di imparare ad utilizzare i prodotti di stagione.

5.3 I Gruppi di Acquisto Solidale

Cosa sono e come funzionano

I Gruppi di acquisto solidale (GAS) sono un'esperienza di consumo critico nata in Italia negli anni '90, attraverso cui i cittadini si organizzano per acquistare insieme direttamente dai produttori secondo criteri di rispetto per le persone e l'ambiente e preferendo piccoli produttori locali con un progetto legato al territorio.

In media un GAS riunisce circa 30 famiglie, ma sono sempre più frequenti associazioni come quella del caso di studio "Aequos" che riuniscono più GAS. Il GAS acquista prevalentemente da piccoli produttori locali, ma è interessato a prodotti di altre aree quando questi non sono presenti nel territorio.

Non vi è una statistica con il numero preciso dei GAS presenti in Italia, anche perché la loro durata è molto diversa. Esiste Rete Nazionale dei Gas dove sono attualmente censiti 310 Gas in un archivio consultabile al sito <http://www.economiasolidale.net>.

Gli acquisti e le consegne alle famiglie avvengono settimanalmente sulla base delle disponibilità di prodotto che gli produttori danno al GAS.

Obblighi e requisiti delle aziende agricole

La vendita del prodotto ad uno o più GAS necessita delle pratiche burocratiche comuni a tutte le forme di vendita diretta:

- ✓ l'invio al Comune ove ha sede l'azienda di produzione della Segnalazione Certificata di Inizio Attività (SCIA) con la specifica della vendita on-line;
- ✓ l'autodichiarazione della conformità alle normative vigenti igienico-sanitarie e di etichettatura.

I GAS chiede ai produttori che siano condivisi e quindi rispettati i valori sulla quale si fonda il raggruppamento, quali ad esempio il rispetto dell'ambiente, l'etica del lavoro, ecc.

Il GAS richiede che il prodotto venga consegnato presso un proprio punto di raccolta vengono allestiti i pacchi destinati alle diverse famiglie. Il produttore deve quindi organizzare la consegna con mezzi propri o facendo ricorso a terzi. Il costo del trasporto dall'azienda al centro di raccolta è a carico del produttore, così come la responsabilità del prodotto.

Il GAS è basato sul volontariato e su rapporti di reciprocità, pertanto il rapporto continuo con le famiglie e con coloro che gestiscono il GAS è molto importante. L'agricoltore deve essere disponibile ad ascoltare e soddisfare le richieste delle famiglie e creare anche momenti di comunità all'interno della propria azienda.

Il rapporto contrattuale tra imprenditore agricolo e GAS

Il rapporto tra gli agricoltori ed il GAS è principalmente un rapporto di fiducia. Non esistono contratti di fornitura, ma solamente ordini inviati settimanalmente e pagamenti che sono fatti in tempi rapidissimi. Gli agricoltori sono individuati grazie al passaparola o anche dagli stessi volontari che nelle proprie vacanze spendono del tempo per visitare ed individuare aziende nuove meritevoli di essere inserite nella rete. Quello che viene richiesto al produttore agricolo dal GAS sono poche cose:

- ✓ il rispetto degli impegni presi,
- ✓ un prezzo giusto che sia remunerativo per loro, ma che permetta anche al GAS di ottenere un vantaggio per le famiglie della rete;
- ✓ comportamenti corretti sempre;
- ✓ il rispetto dei tempi delle consegne;
- ✓ la qualità del prodotto che non viene intesa come “calibro” o dell’uniformità delle pezzature o della grandezza. Ma come caratteristiche organolettiche derivanti da una raccolta alla giusta maturazione o una lavorazione artigianale. Una volta individuato il produttore il GAS fa effettuare un sopralluogo da tecnici, normalmente agronomi e veterinari, per fare verifica più tecnica e se l’esito è positivo iniziamo i rapporti.

Le regole del prezzo

I GAS sono organizzazioni no profit, finalizzate allo sviluppo del territorio e pertanto riconoscono al produttore un prezzo che gli consenta di avere un giusto margine. Il prezzo finale pagato dalle famiglie che fanno parte del GAS viene quindi concordato con il produttore secondo le sue indicazioni aggiungendo i costi che il GAS ha per l’eventuale magazzino, la preparazione dei pacchi e la distribuzione; il lavoro per queste attività viene in genere garantito dalle stesse famiglie che appartengono al GAS, su base volontaria. È importante che il produttore conosca il proprio costo di produzione ed i costi di consegna al GAS in modo da poter determinare in modo equo il prezzo richiesto al GAS

La gamma

Nella fornitura al GAS la gamma non è così importante: il GAS ha come finalità quella di acquistare da piccoli produttori per la maggior parte locali quindi si aspetta che il produttore non abbia una ampia gamma di prodotti

Tuttavia, poiché la tendenza anche per i GAS è quella di aggregarsi vi è sempre maggiore richiesta di gamma e di quantità e di avere pochi fornitori. Le associazioni di produttori sono una valida risposta a queste nuove richieste.

I costi per il produttore agricolo

I principali costi per il produttore agricolo che rifornisce il GAS sono:

- ✓ costi di consegna/spedizione del prodotto;
- ✓ tempo dedicato ai rapporti con i responsabili del GAS per concordare settimanalmente le tipologie ed i quantitativi di prodotto da fornire;
- ✓ tempo dedicato alla programmazione produttiva, una volta avviato un rapporto stabile con il GAS attraverso il quale l’agricoltore affina la conoscenza delle tipologie e quantità di prodotto richiesto;
- ✓ sperimentazione di nuovi prodotti per ampliare la gamma.

In termini quantitativi in questa guida vengono stimati solo i costi di consegna o spedizione. Sebbene i GAS nascano per la valorizzazione dei prodotti locali e delle produzioni di piccoli agricoltori del territorio, la prevalenza di GAS al Nord Italia fa sì che questi acquistino molti prodotti, soprattutto ortofruttili, dalle imprese agricole meridionali.

Occorre quindi distinguere tra due casi principali: consegne /spedizioni a GAS in ambito locale (entro 50-70 km dal luogo di produzione) e consegne a GAS geograficamente molto distante.

Nel primo caso la consegna viene fatta di solito con mezzo proprio o con un corriere locale. Il costo del mezzo proprio può essere stimato utilizzando le tabelle dell'ACI per automezzi destinati al trasporto merci di piccole e medie dimensioni che è pari mediamente a 1,60 €/km. A questo va aggiunto il costo orario del guidatore e del tempo necessario ad imballare il prodotto in cassette ed il costo delle cassette.

Ipotizzando una consegna di 300 kg di ortaggi in cassette da 1,5 kg ciascuna ed una consegna ad un GAS la cui sede dista 60 km dalla sede aziendale, i costi ammontano a poco più di 1 euro al kg, si veda la tabella qui di seguito.

Tabella 20 - Costi delle consegne di 300kg di ortaggi ad un GAS locale

ATTIVITA'	TIPOLOGIA COSTO	COSTO UNITARIO	UNITA' IMPIEGATE	TOTALE COSTO
<i>preparazione del prodotto in imballi</i>	costo orario del lavoro	12,00 €	2 h	€ 24
<i>Imballi: cassette di cartone</i>	costo unitario	0,50 €	20	€ 10
<i>trasporto</i>	costo dell'automezzo	1,4 €/km	120 km	€ 168
	costo orario lavoro	12€/h	2h	€ 24
TOTALE				€ 226

Fonte: stime su dati interviste dirette

Nel caso invece di fornitura ad un GAS geograficamente molto distante dall'azienda le possibilità sono due: quella della spedizione attraverso corrieri che operano anche nel settore alimentare che assicurano condizioni di non contaminazione dei prodotti o quella di utilizzare trasporti frigoriferi specializzati che gestiscono carichi di prodotti agroalimentari misti; in questo secondo caso la dimensione minima della spedizione è una pedana (vedi capitolo dedicato alla logistica) sulla quale vengono allocate cassette per un peso complessivo compreso tra 600 e 800 kg.

Nel primo caso il prodotto va imballato in modo che non vi sia nessun rischio di contaminazione con altri prodotti trasportati dal corriere e nel caso di prodotti che hanno necessità della catena del freddo le confezioni devono essere adeguate a mantenere la corretta temperatura per tutto il tempo necessario alla consegna (di solito 48 ore sul territorio nazionale).

In questo ultimo caso deve essere inviata una pedana che mediamente con ortaggi ha un peso dai 600 agli 800 kg. Il costo si aggira intorno ad € 150 (compreso Iva), anche se la pedana non è completa, per una spedizione da una regione meridionale (ad esempio la Puglia) fino alle piattaforme di logistica di Roma o Milano. Qui il carico deve essere scaricato, il bancale deve essere "rotto" e le cassette devono essere

ricaricate su veicoli più piccoli che effettuano le consegne in città il cui costo varia a seconda del peso dei pacchi da consegnare tra le i 30 e 100€.

In entrambi i casi vanno considerati i costi per la formazione delle cassette e il loro imballaggio sulla pedana o delle confezioni chiuse ed il costo degli imballi.

I Benefici

Vendere ad un GAS presenta notevoli vantaggi per le piccole imprese:

- ✓ prezzi che possono raggiungere anche due, tre volte di quelli del mercato convenzionale, inferiori solo del 10-20% rispetto a quelli della vendita diretta nel punto aziendale o nel mercato contadino;
- ✓ pagamenti quasi immediati: le fatture sono pagate al massimo entro le due settimane cosa questa che non avviene in nessun altro sistema di vendita, se non in quello a diretto contatto con i consumatori come nel caso dei negozi o dei mercati degli agricoltori;
- ✓ scarsa attenzione alla qualità esteriore dei prodotti (prodotti di seconda scelta in questi mercati raggiungono prezzi maggiori dei prodotti di prima scelta nelle GDO);
- ✓ consegna del prodotto in imballaggi semplici, poco costosi, spesso riciclabili che vengono ritirati dal produttore e riutilizzati;
- ✓ investimenti molto limitati che riguardano principalmente le consegne del prodotto;
- ✓ la dimensione aziendale e quindi la quantità offerta non è un elemento di discriminazione e/o di competitività;
- ✓ solo la merce venduta viene movimentata dall'azienda verso il punto di raccolta del GAS;
- ✓ possibilità di dedicare un tempo limitato alla commercializzazione del prodotto in quanto le funzioni sono gestite direttamente dal GAS (ma comunque i rapporti con GAS e famiglie di appartenenza devono essere continuativi);
- ✓ condivisione con altri agricoltori e consumatori di esperienze, conoscenze, prodotti e opportunità di creare relazioni anche stabili attraverso le quali gestire in comune altri canali e/o mezzi tecnici aziendali, in particolare quelli per le fasi di trasporto;
- ✓ feed-back immediato sul prodotto e sulle tendenze del mercato attraverso il rapporto con le famiglie.

5.4 Gli operatori di Home Delivery: i Market Place della Filiera corta

Cosa sono e come funzionano

I MarketPlace dove vengono venduti in filiera corta i prodotti degli agricoltori, sono piattaforme web di e-commerce gestite da un'impresa commerciale, che acquista i prodotti, li confeziona e li consegna al cliente. La differenza rispetto a i moltissimi siti di e-commerce che si stanno diffondendo nella rete Internet e che provvedono anch'essi alla consegna a domicilio, della spesa, ma anche di cibo pronto, sta nel fatto che, per i prodotti commercializzati su questi MarketPlace sono identificabili i produttori, anzi l'elemento competitivo di questi siti è rappresentato proprio dal fatto che vi è una totale trasparenza sull'origine del prodotto, la storia del produttore e la possibilità per l'acquirente di comunicare con l'agricoltore.

Il MarketPlace non è un semplice intermediario commerciale, ma effettua una scelta precisa dei produttori sulla base di valori che vengono condivisi con questo con il cliente consumatore finale. Valori che fanno capo principalmente alla produzione con tecniche rispettose dell'ambiente, molto spesso i prodotti sono ottenuti con tecniche biologiche, del benessere degli animali, dell'etica del lavoro, della tradizione locale.

Sono proprio questi elementi, legati anche alla presenza del servizio di consegna a domicilio che fanno sì che questi tipo di filiere corte abbiano una forte caratterizzazione locale, sia in termini di prodotti commercializzati (la provenienza locale non è esclusiva, ma prevalente in quanto la gamma richiede prodotti

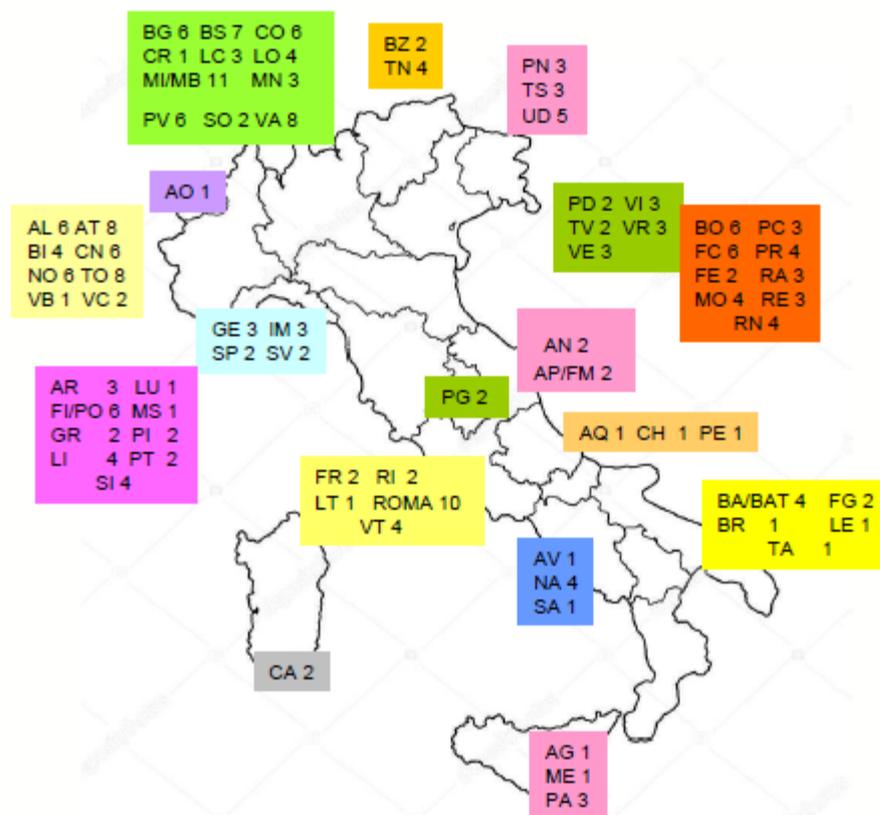
non locali, come ad esempio agrumi, prodotti esotici come banane ecc.). Le consegna in genere non vanno oltre le alcune province anche per gli operatori più importanti come Cortilia. Il fatturato dei MarketPlace filiera corta si aggira in media intorno al milione di euro con circa 1.000-1.200 clienti serviti in un anno. Le consegne avvengono in più giorni la settimana, a scelta del consumatore. La maggior parte degli operatori propone pacchi già pronti, in tre quattro opzioni con gamma e quantità diverse, ma vi è una crescente tendenza al lasciare al consumatore la composizione del pacco. I costi legati alla consegna non sono addebitati oltre un certo valore di acquisto o entro un determinato numero di chilometri dal magazzino logistico, altrimenti mediamente variano dai 5 ai 7 euro per consegna.

Il segmento dei MarketPlace della filiera corta, come d'altronde quello dell'e-commerce in generale è in crescita. Una stima dei MarketPlace che acquistano direttamente dai produttori li individua in 52 distribuiti soprattutto al Centro e Nord Italia (*Terrae*, 2018) come evidenziato nella figura seguente.

La tendenza è quella di ampliare la gamma di prodotti e la dimensione del mercato finale in termini a livello nazionale. Secondo l'ultima ricerca condotta dall'osservatorio e-commerce B2C del Politecnico di Milano in collaborazione con Netcomm, le vendite online di cibi, vini e distillati in Italia sono aumentate di oltre il 30% nel 2016, ed i primi dati non ufficiali del 2017 parlano di una crescita ancora maggiore rispetto al 2016.

Sebbene tutti i settori legati all'e-commerce siano in costante crescita e quello dei prodotti alimentari influisca solo per il 2,5% del fatturato e-commerce italiano, ci si aspetta una crescita esponenziale nei prossimi anni.

Figura 3 - Distribuzione dei MarketPlace della filiera corta



Fonte: Terrae

Presenza dei Market Place ed aree servite

Il fatturato del comparto stimato nel 2017 era di 23 milioni (le prime 5 imprese hanno una quota del 42%). Nel 2017 le 52 piattaforme utilizzavano circa 2.300 produttori agricoli, prevalentemente ubicati in un raggio di 50 km dalle sedi logistiche.

Il rapporto contrattuale tra imprenditore agricolo e Marketplace

Anche nel caso dei Market Place il rapporto tra produttore e impresa che lo gestisce è spesso informale. Tuttavia va ricordato che la legge art. 62 d.l. 1/2012 prevede la stipula di contratti scritti tra produttore venditore di prodotti agricoli e acquirente con termini di pagamento stabiliti sempre dallo stesso articolo e differenziati per prodotti deperibili e non deperibili.

Il contratto assume una certa rilevanza nella fornitura al Marketplace in termini di responsabilità in quanto il gestore del Marketplace utilizza il nome del produttore nelle sue vendite, ma confeziona il prodotto e lo consegna al cliente finale e deve quindi entrambi (venditore e acquirente) devono dare assicurazione che i locali e le manipolazioni e trasporto dei prodotti siano conformi alle normative igienico-sanitarie vigenti.

In allegato viene riportato un contratto tipo di Fornitura tra agricoltore e Marketplace (allegato 4).

Obblighi e requisiti delle aziende agricole

La vendita del prodotto ad uno o più Marketplace rende necessarie pratiche burocratiche comuni a tutte le forme di vendita diretta:

- ✓ l'invio al Comune ove ha sede l'azienda di produzione della Segnalazione Certificata di Inizio Attività (SCIA) con la specifica della vendita on-line;
- ✓ l'autodichiarazione della conformità alle normative vigenti igienico-sanitarie e di etichettatura.

In genere il gestore del Marketplace effettua un sopralluogo sull'impresa per conoscere direttamente il produttore ed accertarsi che i suoi comportamenti siano in linea con i "valori" che vengono attribuiti ai prodotti venduti. Anche in questo canali i rapporti che si instaurano sono basati sulla reputazione, con la conseguenza di bassi costi delle transazioni che spesso sono informali, senza la presenza di contratti.

Il produttore deve avere un piano colturale preciso, che spesso vien discusso e concordato con il gestore del Marketplace, sulla base delle aspettative di vendita e della sua pianificazione strategica. Il produttore deve comunicare la disponibilità di prodotto con scadenza prefissate, in modo che questa possa apparire sul sito di e-commerce, o possa essere gestita la composizione del pacco pre-allestito che viene proposto al cliente consumatore sulla base della stagionalità e disponibilità di prodotto.

Il produttore consegna solo il prodotto ordinato cioè già venduto dal Marketplace e questo consente di ridurre al minimo gli scarti nelle fasi a valle del campo e di ridurre i costi per il produttore che raccoglie solo le quantità ordinate.

Le regole del prezzo

I Marketplace concordano il prezzo con il produttore aggiungendo a questo un margine 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 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 gamma

I MarketPlace propongono una gamma diversificata di prodotti piattaforme propongono: 12 delle 52 piattaforme censite propongono 16 famiglie di prodotto, i restanti gestori concentrano la loro proposta in una gamma più limitata. I prodotti BIO costituiscono la gamma portante di tutte le piattaforme, ma sta crescendo l'offerta anche di prodotti a "marchio" e comunque da coltivazione integrata. I termini "km 0" e "sostenibile" sono ampiamente utilizzati sui siti delle piattaforme.

Da parte dell'agricoltore non vi è la necessità di una gamma molto ampia di offerta, fatta forse eccezione per gli ortaggi. Spesso i MarketPlace si rivolgono produttori specializzati (soprattutto nel caso dei trasformati o delle carni). Pertanto molti MarketPlace acquistano anche da piccoli produttori, l'importante è la qualità del prodotto e la sua caratterizzazione in termini di ricette e/o di materia prima,

I costi per l'agricoltore

I costi dell'agricoltore che vende i propri prodotti al MarketPlace non sono diversi da quelli per la fornitura al GAS e pertanto rimandiamo a quelli già esposti in quel paragrafo.

I Benefici

I vantaggi di vendere ad un MarketPlace sono quelli descritti per le piattaforme di e-commerce gestite da reti di produttori o dei gas che riportiamo qui di seguito:

- ✓ prezzi superiori a quelli dei canali convenzionali;
- ✓ investimenti molto limitati che riguardano principalmente le consegne del prodotto;
- ✓ la dimensione aziendale e quindi la quantità offerta non è un elemento di discriminazione e/o di competitività;
- ✓ indicazioni sulla programmazione produttiva;
- ✓ solo la merce venduta viene movimentata dall'azienda verso il punto di raccolta del Marketplace possibilità di dedicare un tempo limitato alla commercializzazione del prodotto in quanto le funzioni sono gestite direttamente dal MarketPlace;
- ✓ feed-back immediato sul prodotto e sulle tendenze del mercato attraverso il rapporto continuo con il gestore del MarketPlace.

5.5 Le vetrine con e senza "e-commerce"

Cosa sono e come funzionano

Le vetrine sono dei siti web ai quali i singoli produttori possono aderire inserendo in uno spazio dedicato i propri prodotti ed i riferimenti alla propria azienda., sono di due tipi:

- siti dove vengono esposti i prodotti e fornite informazioni sul produttore, ma dove non è possibile acquistare e si rimanda al sito di e-commerce dell'impresa o, in assenza di questo ad un indirizzo ed ai contatti con l'impresa;
- siti web in cui, l'operatore, il proprietario del sito web, si pone come intermediario tecnologico tra il consumatore finale e il produttore, e quindi si limita ad agevolare i rapporti tra venditore e acquirente fornendo un servizio di "mercato on line".

Nella tipologia mercato on line tutte le attività legate alla commercializzazione del prodotto sono svolte direttamente dal produttore (Informazione sul prodotto, *pricing*, promozione, gestione degli ordini e delle spedizioni)

Il rapporto contrattuale tra imprenditore agricolo e gestore della Vetrina

Nel caso della vetrina, anche quando sia prevista la funzione di e-commerce l'adesione avviene attraverso il pagamento di un canone al gestore del sito. Non vi è un vero e proprio contratto, ma un canone per l'utilizzo del sito. Anche in assenza di una formalizzazione contrattuale occorre ricordare che sia il produttore sia il gestore del sito sono responsabili delle informazioni relative al prodotto commercializzato. Tuttavia il produttore, gestendo autonomamente tutte le funzioni commerciali, logistiche ed amministrative-fiscali è responsabile nei confronti del consumatore del prodotto fino alla consegna.

Pertanto devono essere disponibili al consumatore, come nel caso di vendita on line sul proprio sito, le "condizioni di Vendita che regolano e disciplinano il contratto avente ad oggetto la vendita e la consegna a domicilio dei prodotti commercializzati sul sito internet del "Mercato on-line".

Un contratto tipo tra produttore che commercializza on-line e cliente è riportato in allegato a questa pubblicazione (allegato 5).

Gli obblighi ed i requisiti delle aziende agricole

La vendita del prodotto attraverso una o più "vetrine" rende comunque necessarie pratiche burocratiche comuni a tutte le forme di vendita diretta:

- l'invio al Comune ove ha sede l'azienda di produzione della Segnalazione Certificata di Inizio Attività (SCIA) con la specifica della vendita on-line;
- l'autodichiarazione della conformità alle normative igienico-sanitarie e di etichettatura.

Poiché tutte le attività di commercializzazione e di gestione della logistica sono svolte dal produttore questi deve dedicare diverso tempo a tale attività, soprattutto se il produttore partecipa a diverse piattaforme che gestiscono il servizio di "mercato on-line". Inoltre deve avere le seguenti competenze:

- gestione del proprio spazio di e-commerce sulla piattaforma del "mercato on-line" attraverso l'accesso riservato che consente di pubblicare foto del prodotto 8 e a volte dell'azienda e/o del produttore) le informazioni obbligatorie, quelle volontarie, il prezzo e le modalità tempi di consegna. Alcuni siti prevedono anche funzioni di scontistica e per la gestione di offerte speciali.

Le regole del prezzo

Il prezzo del prodotto è stabilito direttamente dal produttore. I riferimenti possono essere altri prodotti simili presenti nel web e a volte anche sullo stesso sito.

La gamma

I siti per la gestione di "mercati on line" hanno una propria caratterizzazione e quindi propongono una gamma diversificata, ma uniforme nella "vision". Molti di questi siti propongono prodotti di elevata qualità rigorosamente 100% italiani, o prodotti "unici" come i "presidi Slow Food" che è possibile trovare al sito <https://www.foodscovery.it/welcome>. Alcuni sono specializzati per prodotto soprattutto vini ed sempre più anche olio (es. <https://e-olio.it/>) dove è possibile trovare un'ampia offerta di prodotti. In questi portali, la gamma non è così rilevante, è invece importante individuare il "mercato on-line" più adatto sia per la qualità sia per il prezzo del proprio prodotto sia per le quantità che si vogliono veicolare attraverso questo canale.

I costi per l'agricoltore

I costi dell'agricoltore che vende i propri prodotti attraverso una "vetrina" sono più elevati che in altri canali di e-commerce fino ad ora analizzati in quanto, come ricordato, la piattaforma costituisce solo un intermediario tecnologico, ma, nella maggior parte dei casi non fornisce servizi. Pertanto il produttore deve provvedere alle seguenti attività:

- ✓ gestione giornaliera del proprio spazio sul sito (molti siti prevedono anche un'App che avvisa il produttore di eventuali richieste, ma rimane comunque un lavoro giornaliero di visita del proprio spazio sul sito e di quello di altri produttori.
- ✓ la realizzazione e gestione di un sito proprio dove il cliente potenziale e abituale possono trovare informazioni sull'azienda, la sua storia ecc. Nel mercato virtuale occorre comunque gestire il rapporto con il consumatore e incuriosirlo continuamente con nuove offerte. Occorre inoltre visitare siti di altri produttori per conoscere meglio il mercato, i prezzi, il marketing ecc.
- ✓ la realizzazione e l'aggiornamento continuo di pagine social attraverso le quali comunicare con i clienti;
- ✓ La gestione degli ordini e delle spedizioni. Per quest'ultime di solito vengono usati corrieri che consegnano in tutta Italia ed anche all'estero. La catena del freddo viene gestita da pochissime imprese di trasporto e quindi per i prodotti deperibili vengono usati imballi che mantengono la temperatura e materiali refrigeranti.

Il calcolo del costo del prodotto fino all'azienda e delle fasi successive (confezionamento e spedizione) è molto importante in questo circuito perché altrimenti si rischia di non avere un reale valore aggiunto.

Per alcune delle attività di comunicazione descritte è possibile rivolgersi ad agenzie specializzate che promuovono il sito (e quindi il prodotto) sul web, creando contatti e facendo comparire il sito ai primi posti nei motori di ricerca. Il costo di questo servizio può variare dai 500 alla decina di migliaia di Euro a seconda della durata e dei contatti che si vogliono raggiungere.

I costi di logistica non solo in genere molto elevati. I prezzi richiesti dai Corrieri sono basati su due parametri il peso e il volume dei pacchi che vengono spediti. Sono sempre più diffuse piattaforme attraverso le quali è possibile ottimizzare il costo del trasporto in quanto individuano vettori, nelle tratte richieste, che non hanno il pieno carico. Per un approfondimento vedi il capitolo 7 dedicato alla logistica.

I Benefici

I vantaggi di vendere ad una "vetrina" con anche funzioni di vendita a distanza sono principalmente legate alle economie di scala ed alle sinergie che derivano dall'avere su uno stesso sito un numero elevato di prodotti e di imprenditori legati da una strategia imprenditoriale e di vendita comuni.

Come per gli altri casi di e-commerce i benefici derivano da:

- ✓ prezzi stabiliti dal produttore così come le politiche di promozione e offerte speciali;
- ✓ investimenti piuttosto limitati che riguardano principalmente le consegne del prodotto;
- ✓ la dimensione aziendale e quindi la quantità offerta non è un elemento di discriminazione e/o di competitività;
- ✓ solo la merce venduta viene movimentata dall'azienda verso il cliente;
- ✓ le transazioni finanziarie vengono gestite direttamente dal gestore del sito e non vi sono rischi di insoluti;
- ✓ condivisione con altri agricoltori e consumatori di esperienze, conoscenze, prodotti e opportunità di creare relazioni anche stabili attraverso le quali gestire in comune altri canali e/o mezzi tecnici aziendali, in particolare quelli per le fasi di trasporto;
- ✓ feed-back immediato sul prodotto e sulle tendenze del mercato attraverso il rapporto diretto con l'acquirente.

5.6 La somministrazione

Cos'è e come funziona

Per somministrazione al pubblico di alimenti e bevande si intende una forma di commercio al dettaglio connotata dal consumo dei prodotti alimentari nei locali dell'esercizio (o in superfici aperte al pubblico a tal fine attrezzate annesse all'esercizio), anche quando effettuata con distributori automatici.

Per superficie aperta al pubblico si intende l'area a disposizione dell'operatore, pubblica o privata, comunque pertinente al locale e destinata all'esercizio dell'attività di somministrazione di alimenti e bevande. Si tratta quindi delle attività di ristorazione in luogo fisso, ma anche di catering dove comunque vi siano requisiti in termini di attrezzature e di personale idoneo alla preparazione dei pasti ed al servizio dei clienti.

Di recente accanto alla attività di somministrazione tradizionale si sta diffondendo la "somministrazione non assistita" il cosiddetto "street food" che sta assumendo una crescente importanza come forma di vendita diretta. La somministrazione non assistita è regolata dalla normativa nazionale, D.L. 223/06, convertito con modificazione dalla legge 248/06, art. 3, comma 1, lett. f-bis, che stabilisce che solo coloro che effettuano la commercializzazione di prodotti del settore alimentare possono effettuare anche "somministrazione non assistita". Si tratta di un particolare tipo di commercio al dettaglio con consumo dei prodotti nei locali o nel sito di commercio, ma senza il servizio.

La vendita dei prodotti agricoli da parte degli imprenditori agricoli è disciplinata dall'articolo 4 del decreto legislativo 18 maggio 2011, n. 228. Nello specifico, il comma 8-bis consente agli imprenditori agricoli la possibilità di effettuare "...il consumo immediato dei prodotti oggetto di vendita, utilizzando i locali e gli arredi nella disponibilità dell'imprenditore agricolo, con l'esclusione del servizio assistito di somministrazione e con l'osservanza delle prescrizioni generali di carattere igienico-sanitario".

Infine il comma 8-ter dispone che "L'attività di vendita diretta dei prodotti agricoli ai sensi del presente articolo non comporta cambio di destinazione d'uso dei locali ove si svolge la vendita e può esercitarsi su tutto il territorio comunale a prescindere dalla destinazione urbanistica della zona in cui sono ubicati i locali a ciò destinati"

Al riguardo, il Ministero delle politiche agricole, alimentari e forestali, con la nota n. 60721 del 10-8-2017, ha fornito alcuni chiarimenti in merito alle suddette disposizioni, ossia alla modalità e agli ambiti spaziali nei quali l'attività di consumo sul posto da parte degli imprenditori agricoli possa essere svolta.

Nello specifico, ha evidenziato che dalle citate norme deriva che "la vendita diretta ed il conseguente consumo sul posto immediato possono avvenire all'interno di locali nella disponibilità dell'imprenditore agricolo e possono esercitarsi su tutto il territorio comunale a prescindere dalla destinazione urbanistica e senza cambio della destinazione d'uso degli stessi".

Il Ministero dello Sviluppo Economico, a sua volta ha chiarito che, nella somministrazione non assistita, devono essere presenti le corrette attrezzature e che non è vietato l'uso di stoviglie, bicchieri di vetro e posate in metallo nonché di tovaglioli di stoffa quanto questi sono posti a disposizione della clientela con modalità che non implicano un'attività di somministrazione, ossia quando non si tratti di "apparecchiare" la tavola con le modalità proprie della ristorazione, ma solo di mettere bicchieri, piatti, posate e tovaglioli puliti a disposizione della clientela per un loro uso autonomo e diretto.

Con riferimento alla possibilità, da parte di un imprenditore agricolo, di consentire il consumo sul posto di un prodotto a base alcolica, il competente Ministero dell'interno, con l'allegata nota n. 4130 del 15-3-2017, ha ricordato che "...l'attività di vendita di vendita al minuto e di somministrazione di bevande, alcoliche e non, in esercizi pubblici o aperti al pubblico è soggetta alla legislazione di pubblica sicurezza ai sensi dell'articolo 86 del TULPS e delle disposizioni connesse (vedi in particolare l'articolo 8ù176 Reg. TULPS per la nozione di vendita al minuto di bevande ai fini di tale legislazione), oltreché per il divieto di vendita in forma ambulante, ai sensi dell'articolo 87 TULPS.

L'articolo 86 TULPS sottopone l'attività in discorso ad una licenza di polizia quale che sia la modalità di conduzione esercitata, purché sia destinata ad un pubblico indistinto (in realtà, la licenza di polizia non è oggetto di materiale rilascio, essendo questo assolto ex articolo 152 Reg. TULPS, dalla SCIA ovvero dall'autorizzazione commerciale prevista).

La soggezione all'articolo 86 TULPS comporta il riconoscimento della perdurante sussistenza dei profili di p.s., per l'esercizio dell'attività (possessione dei requisiti richiesti dal TULPS ai fini del conseguimento delle licenze di polizia; poteri di accesso e controllo degli operatori di polizia ex articoli 16 TULPS, 20 del D.P.R. 24-7-1977, n. 616 e 9 della legge 25-8-1991, n. 287; poteri inibitori previsti dall'articolo 100 del TULPS) in quanto aperta la pubblico."

I contratti nella somministrazione assistita e non assistita.

Si evidenziano due casistiche:

- ✓ la cessione da parte di un agricoltore di prodotti agricoli ad un altro agricoltore che effettua la somministrazione di alimenti nella propria azienda, o attraverso attività di catering, come documentato nel caso studi;
- ✓ il caso di vendita con somministrazione non assistita all'interno di un mercato degli agricoltori.

Nel primo possiamo fare riferimento al contratto tipo di vendita di prodotti agricoli ed alimentari ad un MarketPlace, che è in allegato (Allegato 4) a questa pubblicazione, anche se nella maggior parte dei casi lo scambio di prodotti tra agricoltori avviene senza formalizzazione e quindi senza contratti.

Nel secondo caso si tratta di prevedere all'interno del contratto tra agricoltore gestore del mercato la possibilità di somministrazione non assistita e le relative regole. La maggior parte dei gestori di mercati agricoli già prevedono questa possibilità.

Le regole del prezzo

Nella somministrazione tradizionale ed in quella assistita il prezzo degli alimenti offerti viene stabilito direttamente dall'imprenditore agricolo che la gestisce, tenendo conto della concorrenza. Vi è comunque l'obbligo di esposizione dei prezzi al pubblico di ogni prodotto.

La gamma

La gamma è certo un requisito importante, ma non indispensabile: Soprattutto nella somministrazione non assistita è possibile gestire anche pochi prodotti. Un elemento importante è la caratterizzazione dei prodotti e, come in tutte le forme di vendita diretta, la comunicazione al consumatore degli elementi di differenziazione, della storia delle materie prima e del tutto il processo di preparazione.

I costi per l'agricoltore

I costi legati all'attività di somministrazione, sia tradizionale (ristorante,) sia di catering o di somministrazione non assistita, sono legati principalmente agli investimenti necessari per l'allestimento dei locali e le attrezzature.

Va inoltre considerato il costo di formazione del personale che deve rispondere ai requisiti previsti dal DL56/2010 e quindi avere competenze adeguate sia nel caso del titolare sia dei familiari e dipendenti che secondo la normativa possono coadiuvare il titolare nella vendita e nella somministrazione degli alimenti.

Vi sono poi i costi legati alle attività di comunicazione e promozione che vanno dall'uso dei social fino alla partecipazione a fiere specializzate di settore ed alla ricerca di opportunità di apparire sulla stampa specializzata e sui media.

I Benefici

I vantaggi della somministrazione sono da ricercare nel notevole valore aggiunto che l'attività di preparazione e somministrazione aggiunge al prodotto agricolo.

Nel caso della somministrazione non assistita si ha 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 per altri canali anche questo può essere associato ad altre modalità di vendita prima fra tutte l'e-commerce che consente a domicilio a consumatori anche molto distanti dal luogo di produzione e vendita dell'imprenditore agricolo.

6. La Normativa sulle informazioni al consumatore nella vendita “on line” di alimenti

6.1 Il Regolamento di riferimento

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, che modifica i regolamenti (CE) n. 1924/2006 e (CE) n. 1925/2006 del Parlamento europeo e del Consiglio e abroga la direttiva 87/250/CEE della Commissione, la direttiva 90/496/CEE del Consiglio, la direttiva 1999/10/CE della Commissione, la direttiva 2000/13/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, le direttive 2002/67/CE e 2008/5/CE della Commissione e il regolamento (CE) n. 608/2004 della Commissione*

Il Reg. definisce, nell'art. 2, lett. u, 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”.

Al considerando 27 del Regolamento è riconosciuto che 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”.

La norma di riferimento, è rappresentata l'art. 14, “Vendita a Distanza” recita:

1. “fatti salvi i requisiti d'informazione previsti dall'art. 9, per gli alimenti preimballati messi in vendita mediante tecniche di comunicazione a distanza:

a) le informazioni obbligatorie sugli alimenti, a eccezione delle indicazioni di cui all'art. 9, par. 1, lett. f) (scadenza o termini di conservazione), sono disponibili prima della conclusione dell'acquisto e appaiono sul supporto della vendita a distanza o sono fornite mediante qualunque altro mezzo adeguato chiaramente individuato dall'operatore del settore alimentare. Quando si usano altri mezzi adeguati, le informazioni obbligatorie sugli alimenti sono fornite senza che l'operatore del settore alimentare imponga costi supplementari ai consumatori;

b) tutte le indicazioni obbligatorie sono disponibili al momento della consegna.

2. Nel caso di alimenti non preimballati messi in vendita mediante tecniche di comunicazione a distanza, le indicazioni richieste a norma dell'articolo 44 sono rese disponibili ai sensi del paragrafo 1 del presente articolo.

3. Il paragrafo 1, lettera a), non si applica agli alimenti messi in vendita tramite distributori automatici o locali commerciali automatizzati”.

Le informazioni da fornire al consumatore.

La norma distingue i prodotti tra:

- A. Preimballati
- B. Non preimballati

Prodotti preimballati

Nel primo caso, tutte le indicazioni obbligatorie devono essere trasmesse al consumatore prima della conclusione dell'acquisto: occorre, quindi, che il consumatore prima di finalizzare la propria scelta di acquisto sia messo nella condizione di poter scegliere consapevolmente e quindi di ricevere tutte le informazioni a ciò necessarie.

L'art. 9 identifica le indicazioni che sono obbligatorie:

- a) la denominazione dell'alimento;
- b) l'elenco degli ingredienti;
- c) qualsiasi ingrediente o coadiuvante tecnologico elencato nell'allegato II o derivato da una sostanza o un prodotto elencato in detto allegato che provochi allergie o intolleranze usato nella fabbricazione o nella preparazione di un alimento e ancora presente nel prodotto finito, anche se in forma alterata;
- d) la quantità di taluni ingredienti o categorie di ingredienti;
- e) la quantità netta dell'alimento;
- f) il termine minimo di conservazione o la data di scadenza;
- g) le condizioni particolari di conservazione e/o le condizioni d'impiego;
- h) il nome o la ragione sociale e l'indirizzo dell'operatore del settore alimentare con il cui nome viene commercializzato il prodotto. Questo operatore è responsabile ai sensi dell'art8 delle informazioni sugli alimenti;
- i) il paese d'origine o il luogo di provenienza ove previsto all'articolo 26;
- j) le istruzioni per l'uso, per i casi in cui la loro omissione renderebbe difficile un uso adeguato dell'alimento;
- k) per le bevande che contengono più di 1,2 % di alcol in volume, il titolo alcolometrico volumico effettivo;
- l) una dichiarazione nutrizionale.

Tutte le indicazioni sopra riportate devono essere espresse mediante parole e numeri.

Solo il Tempo Massimo di Conservazione (TMC) o la data di scadenza e il numero di lotto dovranno essere comunicati al momento della consegna, quindi contestualmente alla fornitura.

Prodotti non pre-imballati

Per quanto riguarda, invece, i prodotti non preimballati, Il Regolamento lascia discrezionalità sulle informazioni agli Stati membri, fatta eccezione per l'informazione sugli allergeni che deve essere sempre fornita

L'articolo 44 del regolamento (UE) n. 1169/2011 dispone quanto segue:

«1. Ove gli alimenti siano offerti in vendita al consumatore finale o alle collettività senza preimballaggio oppure siano imballati sui luoghi di vendita su richiesta del consumatore o preimballati per la vendita diretta, la fornitura delle indicazioni di cui all'articolo 9, paragrafo 1, lettera c) Allergeni è obbligatoria;

Sono da indicarsi, anche per i prodotti non preimballati, secondo la normativa italiana (D. Lgs 109/92 (normativa nazionale relativa all'etichettatura dei prodotti alimentari):

- ✓ denominazione dell'alimento;
- ✓ elenco ingredienti, salvo i casi di esenzione;
- ✓ modalità di conservazione per i prodotti rapidamente deperibili, ove necessario;
- ✓ allergeni secondo le modalità previste dal Reg. UE 1169/2011;
- ✓ data di scadenza per le paste fresche e le paste fresche con ripieno di cui al DPR 187/2001;
- ✓ titolo alcolometrico volumico effettivo per le bevande con contenuto alcolico superiore a 1,2% di alcol in volume;
- ✓ percentuale di glassatura, considerata tara, per i prodotti congelati glassati.

I requisiti linguistici

Sempre il regolamento prescrive (art. 10) che, le informazioni obbligatorie sugli alimenti devono essere prodotte in una lingua facilmente comprensibile da parte dei consumatori degli Stati membri nei quali l'alimento è commercializzato. Inoltre sul loro territorio, gli Stati membri nei quali è commercializzato un alimento possono imporre che tali indicazioni siano fornite in una o più lingue ufficiali dell'Unione.

Nella vendita on-line la questione linguistica diviene rilevante e le informazioni devono essere presenti nella lingua di tutti i Paesi dove vengono effettuate le spedizioni dei prodotti.

Quindi, nel caso dell'utilizzo di siti web dove è possibile effettuare l'ordine di acquisto, gli stessi debbano riportare tutte le informazioni obbligatorie richieste; se, invece, i siti rappresentano soltanto strumenti promozionali o pubblicitari, senza possibilità di ordinare la merce ivi presentata, le informazioni di legge non sono richieste.

I soggetti responsabili dell'informazione

Il Reg. UE 1169/2011 ribadisce e applica i principi generali di cui al Reg. CE 178/2002, ove si afferma che *“tutti gli operatori del settore alimentare devono garantire e verificare che, nelle imprese da essi controllate, gli alimenti soddisfino le disposizioni della legislazione alimentare per ciò che riguarda le loro attività in tutte le fasi della produzione, della trasformazione e della distribuzione”*.

Con specifico riferimento alla vendita a distanza, le Linee guida della Commissione europea ribadiscono tale concetto, e precisano che *“l'operatore del settore alimentare responsabile delle informazioni sugli alimenti è l'operatore sotto il nome o la ragione sociale del quale l'alimento è commercializzato. Quindi se il prodotto è preimballato ed etichettato dal produttore il responsabile delle informazioni è il produttore stesso. Tale operatore deve garantire la presenza e l'esattezza delle informazioni fornite”*. Nel caso della vendita on line la Commissione ha chiarito che *“per i prodotti proposti alla vendita mediante una tecnica di comunicazione a distanza, la responsabilità di fornire le informazioni obbligatorie su questi alimenti prima della conclusione dell'acquisto incombe al proprietario del sito web”*.

Il proprietario del sito web ha, quindi, un compito primario e di diretta responsabilità verso i consumatori cui si rivolge. Egli, infatti, deve assicurarsi di dare visibilità alle informazioni obbligatorie relativamente ai prodotti alimentari che verranno venduti per il tramite del proprio sito. Questo profilo di responsabilità ricorre anche nel caso in cui il proprietario del sito ponga in vendita alimenti di altri, agendo così da distributore.

Nel rispetto dei principi generali di cui al Reg. CE 178/2002, ogni operatore deve garantire anzitutto la rintracciabilità del prodotto, così potendo 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 potrà anche 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, se applicabile. A seconda dei casi, inoltre, il distributore potrà accordarsi con il fornitore prevedendo anche suoi audit e verifiche presso il sito produttivo. (vedi contratto di fornitura ai MarketPlace).

7. La logistica cos'è e come gestirla

7.1 Il glossario della logistica

PRODUZIONE PRIMARIA, "tutte le fasi della produzione, dell'allevamento o della coltivazione dei prodotti primari, compresi il raccolto, la mungitura e la produzione zootecnica precedente la macellazione, comprese la caccia, la pesca e la raccolta di prodotti selvatici".

PRODOTTI PRIMARI, "i prodotti della produzione primaria compresi i prodotti della terra, dell'allevamento, della caccia e della pesca".

FORNITURA DIRETTA, fornitura diretta di piccoli quantitativi di prodotti primari dal produttore al consumatore finale o ai laboratori annessi agli esercizi di commercio al dettaglio o di somministrazione a livello locale".

COMMERCIO AL DETTAGLIO, la movimentazione e/o la trasformazione degli alimenti e il loro stoccaggio nel punto di vendita o di consegna al consumatore finale, compresi i terminali di distribuzione, gli esercizi di ristorazione, le mense di aziende e istituzioni, i ristoranti e altre strutture di ristorazione analoghe, i negozi, i centri di distribuzione per supermercati e i punti vendita all'ingrosso.

PRODOTTI NON DEPERIBILI, si intendono prodotti da trasportare e conservare a temperatura ambiente.

PRODOTTI DEPERIBILI, si intendono prodotti da trasportare e conservare a temperatura controllata.

PRODOTTI AGRICOLI, si intendono i prodotti del suolo, dell'allevamento e della pesca, come pure i prodotti di prima trasformazione che sono in diretta connessione con tali prodotti.

PEDANA, il termine internazionale "*pallet*", definito anche come pedana, pancale o bancale, è un'attrezzatura utilizzata per l'appoggio di vari tipi di materiale, destinati ad essere immagazzinati nelle industrie, ad essere movimentati con attrezzature specifiche (carrelli elevatori e transpallet) e trasportati con vari mezzi di trasporto. Nel caso dei prodotti alimentari, ad esempio ortofruttili una pedana è costituita da cassette (in numero variabile a seconda della dimensione in genere circa 30-36, con un peso che va da 800 a 1.200 kg).

PIASTRA LOGISTICA (o piattaforma logistica), è un'area destinata alla movimentazione e allo stoccaggio delle merci, solitamente integrata con un sistema di trasporto intermodale. Nelle realtà maggiormente strutturate la piattaforma è dotata di magazzini, servizi gestionali, informativi e telematici e anche di capannoni, dove possono essere svolte attività manifatturiere.

PICKING, è una delle attività svolte nell'ambito della Logistica del magazzino, letteralmente significa "selezionare", nella pratica si tratta di un prelievo parziale di materiale da un'unità di carico originale ad altre unità di carico, dopo essere stato ripartito.

GROUPAGE, tecnica che consiste nel metter insieme in un'unica operazione di trasporto - o almeno per un ampio tratto del percorso - due o più spedizioni che hanno origine e destinazione uguali o vicine, in modo da formare una unità di carico più gestibile. All'arrivo le partite sono separate con l'operazione opposta (degroupage).

LIVELLO LOCALE, deve essere definito in modo tale da garantire la presenza di un legame diretto tra l'azienda di origine e il consumatore, escludendo il trasporto sulle lunghe distanze e quindi l'ambito nazionale. Il "livello locale" viene perciò identificato nel territorio della provincia in cui risiede l'azienda e nel territorio delle province contermini.

7.2 Norme igienico sanitarie per il trasporto dei prodotti alimentari

Per filiera alimentare s'intende tutto il percorso che porta alla produzione di un prodotto alimentare, "dalla terra alla tavola", dalle materie prime a quello che mangiamo. È un processo che vede coinvolti tutti i numerosi attori del sistema: agricoltori, produttori di mangimi e sementi, allevatori, industria di trasformazione, trasportatori e distributori, commercianti all'ingrosso e al dettaglio, fino al consumatore finale. Per la sicurezza igienico sanitaria di un alimento, la fase del trasporto rappresenta il punto più delicato e sensibile dell'intera filiera alimentare.

Le norme sull'igiene degli alimenti e la sicurezza alimentare sono regolamentate dal "pacchetto igiene" che dal primo gennaio 2006, ha sostituito o abrogato in parte le precedenti normative finora applicate (ad esempio la Legge 30 aprile 1962, n. 283 e il suo Regolamento di esecuzione DPR 26 marzo 1980, n. 327).

Il "pacchetto", inizialmente costituito da quattro regolamenti - due relativi alla produzione e commercializzazione degli alimenti (Reg. Ce 852/04 e Reg. Ce 853/04) e due sulle modalità di controllo da parte delle autorità competenti (Reg. Ce 854/04 e Reg. Ce 882/04) - è stato in un secondo tempo integrato con altri regolamenti specifici.

La novità sostanziale, contrariamente alla vecchia normativa che escludeva dal campo di applicazione le attività della produzione primaria (allevamento, coltivazione, pesca, ecc.), è che il "Pacchetto igiene" le ricomprende tutte, incluse le attività di trasporto, magazzinaggio e manipolazione, intese come operazioni collegate sul luogo di produzione.

Nello schema che segue vengono sintetizzati i casi in cui sono applicabili e non applicabili i Regolamenti del pacchetto igiene.

Regolamento CE n. 852/2004:		Regolamento 853/2004	
SI APPLICA	NON SI APPLICA	SI APPLICA	NON SI APPLICA
Produzione primaria , comprese le attività di trasporto, magazzinaggio e di manipolazione , intese come operazioni associate ai prodotti primari sul luogo di produzione, purché tali prodotti non subiscano modificazioni sostanziali	Produzione primaria per uso domestico privato	prodotti di origine animale	Fornitura diretta di piccoli quantitativi di prodotti primari dal produttore al consumatore finale , o a piccoli dettaglianti in ambito locale.

Esportazioni	Preparazione di alimenti destinati al consumo domestico privato	prodotti non trasformati (non sottoposti a trattamento)	Attività di commercio al dettaglio effettuate nelle aziende di agriturismo
Trasporto di animali vivi	Fornitura diretta di piccoli quantitativi di prodotti primari dal produttore al consumatore finale o a dettaglianti locali che forniscono direttamente il consumatore finale	prodotti trasformati (ottenuti dal trattamento di quelli non trasformati)	Fornitura di piccoli quantitativi di carne di pollame o lagomorfi al consumatore finale o a esercizi commerciali al dettaglio o di somministrazione a livello locale, che forniscono al consumatore finale tali carni come carni fresche; tale quantità non deve superare i 500 capi l'anno
Trasporto dal luogo di produzione ad uno stabilimento per i prodotti vegetali e per i prodotti della pesca e della caccia	Centri di raccolta e alle concerie che trattano materie prime per gelatine o collagene	prodotti composti (contenenti prodotti vegetali e prodotti trasformati di origine animale)	Cessione da parte dei cacciatori di piccoli quantitativi di selvaggina selvatica al consumatore finale o a esercizi commerciali al dettaglio o di somministrazione a livello locale, che forniscono al consumatore finale tali carni come carni fresche; tale quantità non

Le norme non si applichino a condizione che:

- ✓ i prodotti, se agricoli, siano ottenuti nella stessa azienda del produttore;
- ✓ la fornitura sia occasionale e sia fatta su richiesta di chi li acquista;
- ✓ la fornitura sia marginale rispetto all'attività principale dell'azienda;
- ✓ la fornitura avvenga su scala locale, ovvero all'interno della provincia in cui si trova l'azienda e nel territorio delle province confinanti con la propria provincia; ma se la fornitura avviene (invece che da un produttore diretto) da un negozio a un altro o a un esercizio di somministrazione, allora l'ambito locale è quello del comune e dei comuni confinanti.

7.3 Tipologia di imballaggi e refrigeranti

Il mantenimento della "catena del freddo" diventa uno dei punti chiave per il trasporto e la consegna di prodotti deperibili, quali alimentari surgelati o freschi, fiori, etc.

È importante individuare la soluzione più adatta alle proprie esigenze di confezionamento del prodotto deperibile in base a:

- ✓ tipologia e qualità del prodotto, con riferimento alla dimensione del contenitore, alla forma ed alla eventuale predisposizione di divisori interni;
- ✓ temperatura di trasporto necessaria;
- ✓ temperatura esterna media del periodo;
- ✓ durata del trasporto.

I contenitori idonei al trasferimento di prodotti deperibili attualmente in uso, sono contenitori isotermitici, che possono essere monouso o riutilizzabili più volte.

Ai tradizionali contenitori isotermitici monouso si stanno infatti sostituendo, in particolare per le aziende che forniscono un quantitativo di prodotto di una certa consistenza, dei contenitori isotermitici riutilizzabili, resistenti e abbastanza semplici da sanificare, oltre che riciclabili. Si possono reperire contenitori per furgoni, soluzioni per piccoli carichi su furgoncini, contenitori refrigerati ad alta capacità per la GDO, piccoli contenitori per il trasporto al cliente finale.

I contenitori oltre al mantenimento della catena del freddo, devono proteggere gli alimenti da sollecitazioni di tipo meccanico, devono essere leggeri, per non incrementare il costo di trasporto e privi di sporgenze e spigoli vivi per tutelare la sicurezza degli operatori durante le operazioni di movimentazione e trasporto.

I principali materiali di produzione dei contenitori isotermitici sono: polistirolo espanso, polipropilene espanso, polistirene espanso.

Il polistirolo espanso, è un ottimo isolante termico. Il suo coefficiente di isolamento è fra i migliori (λ 0,034 w/mk) questa caratteristica unita alle ottime caratteristiche meccaniche lo rendono ideale per realizzare contenitori ed imballi isotermitici ideali per alimenti, prodotti farmaceutici, prodotti organici deperibili, apparecchi delicati sofisticate apparecchiature elettroniche ecc. ecc. Tra i servizi che la nostra azienda offre abbiamo la possibilità di calcolare le prestazioni di isolamento in funzione di massa contenuta, peso, dimensioni, temperature e tempo. Inoltre nel nostro laboratorio possiamo effettuare delle prove reali con apposite sonde di rilevamento in locali climatizzati. Per tutti questi prodotti l'imballo di polistirolo espanso, grazie al suo ottimo isolamento termico, risponde pienamente a queste esigenze.

Anche il polipropilene espanso ha un ottimo coefficiente di isolamento per cui i contenitori in Polipropilene sono adatti per usi ripetuti in quanto possono essere tranquillamente lavati ad alte temperature e disinfettati con diversi prodotti utilizzati nell'igiene industriale

Il polistirene espanso protegge dal caldo e dal freddo. Prodotti farmaceutici e prodotti alimentari richiedono un buon isolamento termico per arrivare all'utilizzatore ed al consumatore in perfetta efficienza e con le caratteristiche organolettiche inalterate. Per tutti questi prodotti l'imballo di polistirene espanso, grazie al suo ottimo isolamento termico (λ 0,032 wmk), risponde pienamente a queste esigenze.

Nel settore alimentare (specialmente nel settore catering) e farmaceutico i contenitori in polipropilene sono adatti per usi ripetuti in quanto possono essere tranquillamente lavati ad alte temperature e disinfettati con diversi prodotti utilizzati nell'igiene industriale. I contenitori in Polipropilene sono idonei a proteggere gli alimenti contro le sollecitazioni meccaniche e possono essere riutilizzati più volte. Inoltre, grazie al basso coefficiente di conduttività termica (λ 0,035 wmk) di questo materiale, mantengono costante la temperatura.

Per quanto concerne i refrigeranti utilizzati, i principali sono gel in busta per il trasporto a temperatura controllata.

I materiali refrigeranti vengono usati per congelare, o mantenere freddi, i prodotti. Per garantire il controllo della temperatura delle spedizioni generalmente vengono utilizzati: Green Ice per il servizio freddo (+2°/+8°) ghiaccio secco per il servizio refrigerato (-20° C)

Green Ice è un sistema di accumulo di freddo capace di regolare la temperatura interna dei contenitori, isotermici e non, utilizzati per il trasporto dei prodotti deperibili. Le sue caratteristiche salienti sono le seguenti: - Temperatura di solidificazione = +0,8°C - Elevata capacità di accumulo di frigorifici - Lunga durata di termostatazione - Ingombro limitato - Velocità di raffreddamento - Compatibilità con i prodotti alimentari

Il "Ghiaccio Secco" è il nome con cui viene comunemente denominata l'anidride carbonica (CO₂) allo stato solido che a pressione atmosferica si trova ad una temperatura di circa - 80°C. Grazie al suo elevato potere refrigerante, pari a 150 kcal/kg (quasi il doppio rispetto a quello del ghiaccio di acqua), il ghiaccio secco ha la capacità di mantenere basse temperature assorbendo il calore dell'ambiente esterno. Inoltre, nel passaggio dallo stato solido allo stato gassoso, l'anidride carbonica esercita un'azione batteriostatica e fungistatica, garantendo la conservazione dei prodotti nelle migliori condizioni. Infine non lascia residui di umidità né di alcun liquido sui prodotti con cui è stato a contatto.

Green Ice Ultra, Green Ice Plus e Cold Gel Pack costituiscono una valida alternativa al Ghiaccio Secco per il trasporto degli alimenti deperibili, nel rispetto della Catena del Freddo.

Questi prodotti sono caratterizzati da:

- ✓ elevata capacità di accumulo di energia;
- ✓ atossicità;
- ✓ non deperibilità;
- ✓ manipolazione semplice e sicura;
- ✓ efficienza energetica;
- ✓ riutilizzabilità.

7.4 Le modalità di trasferimento del prodotto al consumatore finale nella vendita diretta

Uno degli aspetti primari da non sottovalutare è la capacità di trasferire presso il cliente i prodotti presenti in azienda o sul sito *conformemente alle condizioni commerciali stabilite*. Le azioni necessarie a questo scopo rientrano nell'ambito dell'organizzazione del sistema di distribuzione. Soprattutto se si punta ad una crescita rapida delle vendite on line, è necessario agire in modo particolare all'ottimizzazione della logistica. Ciò comporta diminuire i tempi di consegna e verificare costantemente l'affidabilità e la velocità delle spedizioni.

Questo è ancora più importante per i prodotti deperibili, per i quali è necessaria una spedizione a temperatura controllata. Tipicamente una spedizione a temperatura controllata avviene nel seguente modo:

- ✓ posizionamento all'interno di contenitori idonei al trasferimento di prodotti deperibili, in alcuni casi unitamente a refrigeranti ((ad es. isotermici unitamente al GreenIce® (per spedizioni refrigerate 0° / +5°C) o Green Ice Ultra® (per spedizioni congelate < -20°C);
- ✓ prelievo dal luogo di produzione o dalla cella frigorifera di stoccaggio;
- ✓ trasporto a destinazione in temperatura controllata e riposizionamento in celle refrigerate o frigoriferi;
- ✓ eventuale picking;
- ✓ trasferimento al cliente finale.

Durante le fasi di manipolazione il prodotto deve rimanere in un *range* di temperatura ottimale ed in condizioni di mantenimento delle sue caratteristiche.

L'agricoltore ha due opzioni principali per inviare la merce al cliente:

- ✓ gestire in modo autonomo la spedizione dei prodotti. Se si sceglie di occuparsi personalmente della distribuzione della merce, il prerequisito è quello di disporre di un magazzino per la movimentazione del prodotto, di disporre di capitale sufficiente a fare fronte all'investimento ed un mercato di riferimento adeguato ed in grado di produrre economie di costo nella fase di trasferimento del prodotto al cliente;
- ✓ rivolgersi a uno spedizioniere che fornisce il servizio di consegna per prodotti deperibili per la consegna della merce. Anche in questo caso è possibile appoggiarsi sia a magazzini centrali che a depositi locali. Se si sceglie questa opzione, si risparmia sugli addetti e sui mezzi per il trasporto, ma non si può garantire una consegna precisa e puntuale.

La gestione autonoma della logistica.

Ci si assume la piena responsabilità di tutte le funzioni commerciali, vale a dire sia della gestione dello stock di prodotti sia della ricezione di ordini e della loro spedizione al cliente. I prodotti vengono distribuiti da un magazzino centrale (eventualmente in altri magazzini locali), effettuando le consegne attraverso dipendenti e mezzi di trasporto aziendali.

Normalmente dispongono di una rete di distribuzione diretta aziende che commercializzano on line una quota rilevante della loro produzione, o aziende che concentrano le vendite in mercati con un raggio di distribuzione concentrato in alcuni territori o nei pressi dei principali centri urbani.

Il magazzino può coincidere con la sede aziendale, in particolare per quelle aziende di piccola dimensione o che vendono on line una piccola quota della loro produzione.

In altri casi, oltre al magazzino principale possono essere presenti magazzini spesso posizionati all'interno di piastre o piattaforme distributive, in particolare per le aziende che on line concentrano le vendite su mercati distanti dalla sede aziendale o presso i principali centri urbani, o punti di consegna gestiti direttamente o con altri operatori.

La scelta di gestire autonomamente la logistica oltre ai costi di magazzino comporta una maggiore necessità di capitali per l'acquisto o il noleggio degli automezzi necessari al trasferimento ed alla consegna del prodotto. In caso di consegne con un raggio di azione limitato, gli automezzi necessari sono di piccola dimensione con una media capacità di carico.

Per quanto concerne il mercato degli automezzi nuovi, i costi variabili in relazione alla dimensione ad alla marca individuata vengono stimati dall'ACI annualmente e tengono conto delle percorrenze annue e sono disponibili nel sito.

Anche il mercato dell'usato è molto attivo e per aziende con disponibilità di capitali limitata, è possibile reperire automezzi usati in buone condizioni a prezzi decisamente inferiori.

Alternativa all'acquisto, è il noleggio, che si può configurare "a breve "o "a lungo "termine. Il noleggio di mezzi refrigerati vie fatto sia da imprese specializzate che da alcune delle principali imprese di noleggio auto e sono presenti nella maggior parte dei capoluoghi di provincia.

In caso di gestione diretta della logistica distributiva, è inoltre necessario considerare i costi per il personale impiegato nel processo di distribuzione, dalla gestione del magazzino alla fase di recapito del prodotto ad un punto di consegna o al domicilio del destinatario.

I punti di forza della gestione diretta possono essere:

- ✓ vantaggi di tipo economico, per un maggior controllo dei costi diretti e indiretti e per la possibilità di economie di scala;
- ✓ contatto diretto con il cliente che può essere informato sulle novità, offerte, variazioni di prezzo, modifiche orari di consegna;
- ✓ maggior controllo del processo distributivo in tutte le sue fasi e rapidità di risposta in caso di inefficienze.

Tra i principali svantaggi si segnala la necessità di un capitale maggiore per far fronte ai costi di immobilizzazione fissa ed in risorse umane, una più complessa organizzazione aziendale e la necessità di dotarsi di adeguati sistemi di controllo di gestione e di programmazione delle consegne in relazione al volume di prodotto ed alla distanza dal luogo di consegna.

La piattaforma frigorifera di transito e/o per il “groupage”

Le vendite on line di alimenti, che prevedono anche alimenti freschi e freschissimi, e che allestiscono pacchi predefiniti o lasciano al cliente/consumatore la possibilità di scelta e quindi di composizione della spesa hanno necessità di avere una cosiddetta “piastra logistica” con frigoriferi dove immagazzinare il prodotto che arriva da diversi produttori, preparare gli ordini e effettuare le spedizioni.

È sempre più frequente nella filiera corta che il prodotto provenga da luoghi molto distanti a quelli di vendita. La maggior parte dei GAS e dei MarketPlace operano nelle regioni settentrionali, mentre la produzione di ortofruttili, di alcuni in particolare come gli agrumi, avviene nelle regioni meridionali. In questo la piastra logistica può essere solo di transito per lo scarico dei pallet e il ricarico in mezzi frigoriferi, se necessario, per il trasporto a destinazione finale (magazzino del GAS o del MarketPlace) all’interno della città.

È sempre più frequente l’utilizzo di piastre logistiche all’interno dei grandi centri di logistica situati all’esterno della città e dove arrivano grandissimi quantitativi di merce, cosicché i trasporti sono frequenti e meno costosi rispetto ad una destinazione finale specifica all’interno della città, in quanto i carichi sono spesso misti.

Vi è quindi un nuovo importante ruolo dei mercati ortofruttili all’ingrosso dove operano le imprese di logistica nazionali ed internazionali. I Mercati ortofruttili all’ingrosso, 142 in tutto il territorio nazionale, rappresentano le più grandi strutture logistico-distributive italiane nel settore del fresco, agendo come punti nevralgici all’interno della filiera.

Queste strutture, all’interno delle quali circola circa il 60% dei prodotti ortofruttili italiani, svolgono una funzione fondamentale per tutti gli attori della filiera e stanno avendo un ruolo sempre più importante nella strutturazione della filiera corta sia nelle vendite al consumatore finale, sia nel segmento delle forniture a hotel ristoranti ed al catering pubblico e privato. In questi mercati transitano annualmente oltre 11 milioni di tonnellate all’anno di prodotti ortofruttili e quindi sono il terminale di un numero enorme di mezzi di trasporto frigoriferi che effettuano trasporti da diverse parti di Italia ed anche all’estero e che effettuano anche carichi misti, cioè hanno come unità minima di trasporto una pedana. Questo fa sì che trasporti di lunga percorrenza (ad esempio dalla Sicilia a Roma o a Milano) abbiano costi piuttosto ridotti anche per quantità ridotte come quelle fornite da una singola impresa agricola ad un GAS o MarketPlace.

Inoltre va sottolineato, che all’interno dei mercati operano aziende che riforniscono il segmento dell’HORECA e quindi effettuano direttamente o attraverso aziende di trasporto la consegna all’interno della città a

domicilio. Queste imprese spesso effettuano anche servizi in conto terzi o comunque fanno sì che vi siano operatori specializzati dei trasporti che partendo dal Mercato effettuano giornalmente consegne nelle città e spesso in tutta la Provincia. A questo si aggiunge che negli ultimi anni iniziano ad operare nei Mercati, come ad esempio in quello di Roma, anche operatori specializzati proprio sul *picking* e *groupage* e sulle consegne a domicilio, il cosiddetto trasporto dell'ultimo miglio, fornendo servizi in conto terzi di scarico delle pedane, di "sbancaleamento" del prodotto dalle pedane, magazzinaggio se necessario, costituzione dei pacchi e spedizione e trasporto. Il tutto anche in conto terzi.

Il ricorso a terzi

Una alternativa alla gestione diretta del processo di trasferimento e consegna al cliente finale del prodotto aziendale deperibile è l'utilizzo di un corriere esterno. Tipicamente l'utilizzo di un corriere esterno prevede la realizzazione dei seguenti servizi:

- ✓ prelievo dal luogo di produzione o dalla cella frigorifera di stoccaggio;
- ✓ trasporto a destinazione in temperatura controllata e riposizionamento in celle refrigerate o frigoriferi;
- ✓ eventuale picking;
- ✓ trasferimento al cliente finale.

In alcuni casi il corriere può richiedere che il produttore trasferisca il prodotto presso alcune piattaforme di raccolta, in altri casi viene a prelevare direttamente in azienda.

Si rileva che il servizio di ritiro e consegna al cliente di prodotti deperibili a temperatura controllata *non viene effettuato* dai principali corrieri nazionali. Dall'osservazione delle condizioni generali di trasporto di società primarie (Bartolini, UPS, Mail Boxes, Nexive) si rileva infatti che sono considerate spedizioni non accettabili, tra le altre:

- ✓ prodotti alimentari deperibili, con particolare riferimento a quelli trasportabili solo a temperatura controllata;
- ✓ merci soggette a rapido deperimento o decomposizione o che necessitino di particolari accorgimenti o cure per la loro conservazione.

In realtà alcuni spedizionieri (ad es. Mail Boxes) pubblicizzano un servizio di spedizioni isoterme finalizzate al trasferimento, tra gli altri, di prodotti alimentari freschi e surgelati, ma il servizio è riservato a grossi quantitativi di prodotto mentre ancora non è offerto un servizio di ritiro e consegna a domicilio.

Contatti diretti con i principali spedizionieri, finalizzati a comprendere il grado di propensione a fornire un servizio di consegna a domicilio di prodotti freschi, hanno confermato il limitato interesse per questo segmento di mercato. Alcuni iniziano a stringere accordi con piccole imprese specializzate in spedizioni isoterme, ma solo per ambiti locali ristretti quali i grandi centri urbani.

Non è stato quindi possibile ottenere alcune informazioni relativamente alle richieste relative all'imballaggio del prodotto, alle modalità di ritiro dello stesso, ai criteri di formazione delle tariffe e prezzi da parte di questa categoria di spedizionieri.

Alcune imprese di logistica specializzate nelle spedizioni a temperatura controllata o specializzate in spedizioni espresse, hanno attivato un servizio di consegna a domicilio di prodotti alimentari deperibili.

Si tratta di imprese di medio piccola dimensione, dislocate nei pressi di grandi centri urbani o presso importanti centri di smistamento merci (grandi mercati, interporti). Alcune sono aziende già operanti nelle

spedizioni isoterme di grandi volumi, che hanno ampliato la gamma di servizi offerti con le consegne a domicilio di prodotti alimentari deperibili, altre sono aziende operative in ambiti ristretti, che hanno affiancato la tradizionale consegna ai canali della piccola ristorazione con consegne a domicilio di prodotti deperibili.

I servizi hanno come oggetto spedizioni di prodotti deperibili di dimensioni contenute, normalmente fino a 50 kg, e i servizi offerti comprendono, la fornitura l'utilizzo di imballi certificati e accessori specifici dedicati alle spedizioni alimentari attraverso cui preservare la freschezza degli alimenti, la completa assistenza nella gestione della spedizione, dei documenti e delle eventuali pratiche doganali in caso di spedizioni all'estero.

Le spedizioni vengono affidate a servizi espressi con tempistiche di 24, al massimo 48 ore dall'ordine al fine di mantenere la qualità del prodotto. La gamma completa di servizi offerti può comprendere:

- ✓ consulenza personalizzata;
- ✓ analisi soluzioni;
- ✓ eventuale consegna di kit per la spedizione;
- ✓ gestione documentale ed eventuali pratiche doganali;
- ✓ assicurazione;
- ✓ micrologistica (ritiro, stoccaggio, picking, imballaggio);
- ✓ tracciabilità spedizione;
- ✓ monitoraggio consegna.

Il sistema di imballaggio è costituito da box isoterme e gel refrigeranti certificati e collaudati per il settore alimentare. Durante il trasporto prodotti vengono conservati a temperatura controllata, nel rispetto della normativa igienica HACCP. Il servizio operativo è speso gestito da una agenzia specializzata nella gestione di spedizioni espresse nazionali e internazionali, in partnership con altre società di trasporti a livello locale.

Per quanto concerne le tariffe, queste dipendono da diversi fattori quali le quantità di pacchi inviate, peso e volume, destinazione finale, modalità di consegna. Inoltre le tariffe sono variabili in relazione al tipo di servizio richiesto. In presenza di fornitura di imballaggio, la tariffa è incrementata dal relativo costo.

Oltre al corriere tradizionale, anche nel settore dei trasporti si sono sviluppate delle piattaforme on line che permettono di confrontare le offerte di diversi corrieri e di spedire online scegliendo quello che si ritiene più consono alle proprie richieste.

La piattaforma può richiedere una registrazione, l'inserimento della località di partenza e di destinazione della merce, peso e dimensioni del pacco e indica le proposte e i prezzi dei corrieri.

Le quotazioni mostrano il prezzo finale della spedizione base.

La quotazione è variabile in base ad eventuali servizi aggiuntivi richiesti (assicurazione, consegna al piano, punto di ritiro) e alla velocità nella consegna. I tempi di consegna delle merci sono sempre indicativi, soprattutto all'estero. È importante leggere sempre le note informative che si trovano nell'offerta, che contengono importanti informazioni sul servizio del corriere e sulle regole da rispettare per poter spedire.

Quando si è scelta destinazione e corriere si segue una procedura guidata che consente di inserire i dati di mittente e destinatario e scegliere la procedura di pagamento. La conferma avviene tramite mail attraverso cui si ricevono i documenti da applicare al pacco che verrà ritirato dal corriere nei modi e tempi concordati.

Ultimo miglio consegna a domicilio

Nel caso di ricorso a corrieri esterni per le consegne, nelle città di medio grandi dimensioni dove si concentrano i quantitativi più rilevanti di consegne, le merci vengono spesso inviate ad una piattaforma logistica di smistamento delle merci, da cui il prodotto viene destinato al cliente finale.

Il movimento che le merci compiono dalle piattaforme logistiche di smistamento, o dai luoghi di produzione o di commercializzazione verso la loro destinazione finale, domicilio personale dell'acquirente o altro luogo da questo indicato, viene comunemente indicato come "ultimo miglio".

È l'ultima tappa del viaggio che gli oggetti acquistati fanno prima di arrivare a destinazione, viene utilizzata per inviare pacchi di dimensioni contenute e la caratteristica principale di questo tipo di servizio è la consegna degli oggetti nel più breve tempo possibile.

Negli ultimi 10 anni con l'avvento degli e-commerce e la vendita online, anche nel settore agroalimentare le consegne dell'ultimo miglio sono diventate sempre più importanti e nei prossimi anni si prevede un incremento consistente di questo tipo di consegne.

Di conseguenza le aspettative dei clienti e l'approccio delle aziende verso gli "ultimi metri" sono cambiati molto negli anni. Se nella fase iniziale dell'e-commerce era il *retailer* a proporre e il cliente a testare, ora sembra vero il contrario, è il cliente che è diventato più esigente ed il *retailer* si deve adeguare.

Questo sta portando a cambiamenti nella catena di fornitura al dettaglio, tra cui una maggiore enfasi sulla vicinanza ai clienti. Ciò significa che la localizzazione del magazzino e del centro di distribuzione in mercati di consumo densamente popolati è di grande importanza.

Una tendenza in atto, come detto, è il posizionamento del magazzino per l'ultimo miglio presso mercati agroalimentari all'ingrosso o grandi piattaforme distributive dislocate presso i grandi centri urbani, in modo da usufruire oltre che dei servizi generali, anche delle sinergie che si possono attivare con altri operatori che operano nella piattaforma anche nella logistica dell'ultimo miglio, in modo da poter ottimizzare tempi ed eventuali "viaggi a mezzo carico".

I fornitori di logistica si stanno quindi muovendo anche nel settore dell'ultimo miglio, sia attraverso l'espansione organica o fusioni e acquisizioni approfondite.

Quale che sia la formula utilizzata, la chiave è quella di offrire sempre più possibilità al cliente, che le seleziona in base alle necessità del momento, concentrate su un unico vantaggio: la velocità, un servizio per il quale molti consumatori sarebbero disposti a pagare un sovrapprezzo.

Oltre alla rapidità, si evolvono le tipologie di servizi, mirati a rendere facile l'esperienza di acquisto. Parlando di Food, viene proposta la consegna al piano in città, un'attività svolta oggi già da Cortilia, Coop, Conad, Crai ed Esselunga, in alcuni casi con alcune limitazioni. Per motivi di sicurezza, alcuni mandano un sms con orario di arrivo, nome e foto dell'operatore. Alcuni propongono ai consumatori, come ulteriore opzione, la scelta di un "giorno preferito" per tutte le consegne.

Un'altra soluzione proposta è quella dei locker, gli armadietti per la consegna e il reso degli acquisti, collocati in punti strategici della città o in prossimità di alcuni store. A questi luoghi classici si aggiungono i punti di ritiro presso tabaccai e negozi di piccole dimensioni, un'idea attuata anche per rivitalizzare attività o servizi in periferia o in piccoli centri urbani.

Sempre più numerose le start up focalizzate sulla consegna all'utente finale: a nomi ormai storici, come Supermercato24 e Instacart che abbinano servizio della spesa nel super scelto dal cliente e offerta di lavoro

per i cittadini del quartiere, si stanno aggiungendo soluzioni, ad es. UberEats e Amazon Flex, che si avvalgono di *driver* privati e che alimentano lo sviluppo di questi nuovi retailer.

Le aziende e le start up che decidono di utilizzarne i servizi, possono scegliere tra un network formato da una flotta di fattorini, poni express, aziende e privati che assicurano un servizio rapido, sicuro, ad un prezzo competitivo.

**RETERURALE
NAZIONALE
20142020**

RETE RURALE NAZIONALE

Autorità di gestione
Ministero delle politiche agricole alimentari, forestali e del turismo
Via XX Settembre, 20 Roma
www.reterurale.it
redazionerrn@politicheagricole.it
[@reterurale](https://www.instagram.com/reterurale)
www.facebook.com/reterurale