



## Opportunità e minacce per la filiera corta e la vendita diretta in Italia

**Documento realizzato dall'ISMEA  
nell'ambito del Programma Rete Rurale  
Nazionale  
Piano 2016 - Scheda Progetto Ismea 10.2  
Competitività e Filiere agroalimentari**

Autorità di gestione: Ministero delle  
politiche agricole alimentari e forestali  
Ufficio DISR2 - Dirigente: Paolo Ammassari

Referente Scheda 10.2: Pietro Gasparri  
Ufficio PQAI2

Responsabile scientifico: Fabio Del Bravo

Coordinamento operativo: Antonella Finizia

Autore: Flaminia Ventura e Mario Schiano lo  
Moriello

Hanno collaborato: Antonella Giuliano,  
Avelio Marini, Fabio Morosato e Gianluigi  
Sagarriga Visconti

Grafica: Roberta Ruberto

Data: 13 settembre 2017

## **INDICE**

1. Introduzione .....	5
2. La vendita diretta: definizione, normativa e modelli .....	6
2.1 La normativa.....	6
2.2 Le forme di vendita diretta.....	8
2.2.1 Il punto vendita aziendale .....	9
2.2.2 La vendita nei mercati rionali .....	10
2.2.3 I mercati degli agricoltori.....	11
2.2.4 L'e-commerce con sito del produttore.....	13
2.2.5 Reti di Imprese.....	16
3. La filiera corta: definizioni e modelli .....	19
3.1 I Gruppi di Acquisto Solidale (GAS).....	20
3.2 Punto vendita di prodotti locali gestito in partnership .....	22
3.3 I canali innovativi: l'e-commerce della filiera corta .....	24
3.4 Vendita diretta e filiera corta nel segmento B2B.....	26
3.4.1 Hotel e ristoranti.....	26
3.4.2 Ristorazione collettiva pubblica.....	27
4. L'esperienza dei workshop ed il materiale raccolto .....	31
4.1 Vendita diretta e consumatore .....	31
4.2 Ristorazione collettiva (mense) e turistica .....	32
4.3 Logistica e innovazione (e-commerce) .....	34
5. Le problematiche trasversali emerse .....	36
5.1 Aggregazione di produttori ed aggregazione di prodotto.....	36
5.2 La logistica come fattore critico .....	38
5.3 Applicazione disomogenea delle normative in materia di igiene e di somministrazione non assistita di alimenti e bevande .....	38
6. Possibili strumenti per superare tali problematiche .....	39
6.1 Strumenti per favorire l'aggregazione dei produttori e dell'offerta .....	39
6.2 Strumenti per migliorare la logistica .....	41
6.3 Sistema delle regole .....	41
7. I MUST della vendita diretta e della filiera corta.....	42

Allegato 1 - Le imprese che hanno partecipato ai workshop RRN “Vendita diretta e filiera corta: idee a confronto per la competitività dell’agroalimentare” .....	45
A.1. Premessa .....	45
A.2. Modalità di vendita diretta praticata dalle aziende.....	56
A.3. Strumenti di marketing a supporto della vendita diretta .....	59
A.4. Giudizio degli imprenditori sulla vendita diretta .....	61
A.5. Personale occupato in azienda.....	64
A.6. Grado di istruzione del personale occupato in azienda .....	66
A.7. Utilizzo di dispositivi elettronici, social network ed internet.....	67

## 1. Introduzione

Nel corso del primo biennio di attività della Rete Rurale Nazionale 2014-2020, nell'ambito della scheda progetto Ismea 10.2 "competitività e filiere agroalimentari", sono state realizzate alcune attività sul tema della vendita diretta e della filiera corta, allo scopo di fotografare lo stato dell'arte e di realizzare un'analisi critica di questo fenomeno. Fenomeno che è riconosciuto e supportato dalla politica per lo sviluppo delle aree rurali<sup>1</sup> e coinvolge un numero sempre crescente di imprese agricole ed agroalimentari in Italia. La filiera corta viene considerata un importante strumento per lo sviluppo dei mercati locali, delle produzioni tipiche, dell'economia rurale in senso lato attraverso le sinergie che questo tipo di commercializzazione dei prodotti agricoli e del cibo è capace di attivare con altri settori, ad esempio con il turismo ed il commercio di prossimità.

In particolare, nel corso del 2016 è stata realizzata un'articolata indagine conoscitiva caratterizzata da un forte approccio territoriale. Inizialmente, è stata condotta una ricognizione generale dei temi da discutere ed analizzare a livello di stakeholder istituzionali. Quindi, si è provveduto ad implementare una fase conoscitiva nel territorio attraverso la realizzazione di un workshop che è stato replicato in tre contesti geografici: uno al Centro Italia (Senigallia), uno al Nord (Milano) ed uno al Sud (Catania).

Ai workshop hanno partecipato gli agricoltori, le imprese agroalimentari, gli Enti locali (Regione, Comune, ASL) e le rappresentanze locali delle organizzazioni professionali agricole.

Il programma del workshop prevedeva due sessioni: una sessione plenaria ed una articolata in tre tavoli separati di discussione. Nella sessione plenaria è stato dato ampio spazio alle opportunità offerte dalle Regioni per il tramite dei PSR allo sviluppo della filiera corta ed inoltre sono stati riportati da parte di esperti del tema della vendita diretta e della filiera corta, alcuni casi nazionali ed internazionali di buone prassi. Il materiale, raccolto nel corso degli incontri e anche tramite un questionario somministrato alle imprese che hanno partecipato ai workshop, ha permesso di ricostruire un quadro aggiornato, seppure limitato ai tre territori indagati, dello stato dell'arte della vendita diretta e della filiera corta e di realizzare un'analisi dei punti di forza e di debolezza e delle opportunità e delle minacce per le imprese attive in questi canali di vendita.

In questo documento sono riassunti i risultati del lavoro. In particolare i capitoli 2 e 3 fungono da inquadramento della materia, mentre nei capitoli successivi sono descritti i risultati dell'indagine conoscitiva e sono analizzate le problematiche e i possibili strumenti per superarle.

Nel capitolo 2 sono riportati i riferimenti normativi relativi alla **vendita diretta** e viene fornita una definizione di questa modalità di commercializzazione propria delle imprese agricole ed agroalimentari. Inoltre, sono descritte le forme più comuni di vendita diretta presenti in Italia, ossia: il punto vendita aziendale, la vendita nei mercati rionali, i mercati degli agricoltori o *farmer's market*, l'*e-commerce* realizzato dall'agricoltore e le reti di imprese agricole create con lo scopo della vendita diretta.

Nel capitolo 3 sono riportati i riferimenti normativi relativi alla **filiera corta** e la definizione dei principali modelli di filiera corta. Le forme più diffuse o comunque più rilevanti di filiera corta sono: i gruppi di acquisto solidale o Gas, il punto vendita di prodotti locali gestito in partnership, i canali innovativi (e-

---

<sup>1</sup> Art. 1 comma m) Regolamento(UE) n.1305/2013.

commerce della filiera corta) ed il segmento B2B che raccorda imprese agricole e ristorazione, sia ristorazione collettiva pubblica, sia Ho.Re.Ca.

Nel capitolo 4 si passa ai risultati dei workshop; qui sono riportati gli elementi e le problematiche emerse nel corso dei dibattiti che si sono svolti nei tavoli di discussione relativi a: vendita diretta e consumatore; vendita diretta e ristorazione; vendita diretta e logistica ed e-commerce. Sono state individuate alcune tematiche trasversali che rappresentano delle particolari criticità, come l'aggregazione dei produttori e dell'offerta; la logistica e i trasporti; l'applicazione disomogenea delle normative inerenti l'igiene e la somministrazione non assistita. Alla fine del capitolo, vengono quindi proposti alcuni strumenti in grado di superare le problematiche descritte.

Nel capitolo 5 sono riportati alcuni MUST di vendita diretta e filiera corta, ossia cosa un agricoltore deve fare e ricordare per avere successo nella vendita diretta.

L'allegato del Report riporta i risultati dell'indagine realizzata attraverso la somministrazione di questionari alle imprese agricole ed agroalimentari che hanno partecipato ai tre workshop. L'indagine ha coinvolto circa cento imprese.

## 2. La vendita diretta: definizione, normativa e modelli

### 2.1 La normativa

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

Attualmente la **vendita diretta** è articolata in forme diverse ed è regolamentata dalle seguenti normative:

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

*“Gli imprenditori agricoli, singoli o associati, iscritti nel registro delle imprese di cui all’art. 8 della legge 29 dicembre 1993, n. 580, possono vendere direttamente al dettaglio, in tutto il territorio della Repubblica, i prodotti provenienti in misura prevalente dalle rispettive aziende, osservate le disposizioni vigenti in materia di igiene e sanità”*

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

*[...] “Alla vendita diretta disciplinata dal presente decreto legislativo continuano a non applicarsi le disposizioni di cui al decreto legislativo 31 marzo 1998, n.114”*

I beni che possono formare oggetto della vendita diretta sono i prodotti agricoli primari, ottenuti prevalentemente in azienda, e i prodotti derivati ottenuti a seguito di attività di manipolazione o trasformazione dei prodotti agricoli e zootecnici dell'azienda stessa. L'imprenditore è legittimato a vendere assieme ai prodotti provenienti dalla propria azienda, anche prodotti agricoli altrui, con il limite, appunto, che i prodotti venduti devono provenire prevalentemente dalla propria azienda. Tale condizione è soddisfatta quando il 51% del venduto viene prodotto dallo stesso agricoltore.

Inoltre, il comma 8 dell'articolo in esame fornisce, seppure ad altri fini, un sistema di calcolo della prevalenza basato sull'ammontare dei ricavi. Esso, infatti, prevede che qualora l'ammontare dei ricavi derivanti dalla vendita dei prodotti non provenienti dalle rispettive aziende nell'anno solare precedente sia superiore a 160.000 euro per gli imprenditori individuali ovvero a 4 milioni di euro per le società, si applicano le disposizioni del citato decreto legislativo n. 114 del 1998 sulla disciplina del commercio. In sostanza il legislatore ha ritenuto che un ammontare dei ricavi che superi tali soglie faccia prevalere l'attività di acquisto per la rivendita piuttosto che l'attività di produzione.

- b) Articolo 10, legge 20 febbraio 2006, n. 96, Disciplina dell'agriturismo, che estende l'applicazione dell'art. 4, del Decreto legislativo 18 maggio 2001, n. 228 ai prodotti propri dell'azienda agrituristica, tal quali o trasformati, ed ai prodotti tipici locali venduti dalle imprese agrituristiche.
- c) Articolo 1, comma 1065, legge 27 dicembre 2006, n. 296 (finanziaria per il 2007) che, al fine di promuovere lo sviluppo dei mercati degli imprenditori agricoli a vendita diretta, prevedeva fosse emanato un decreto del Ministro delle politiche agricole, alimentari e forestali di natura non regolamentare con il quale fossero stabiliti i «*requisiti minimi uniformi e gli standard per la realizzazione di detti mercati, anche in riferimento alla partecipazione degli imprenditori agricoli, alle modalità di vendita e alla trasparenza dei prezzi, nonché le condizioni per poter beneficiare degli interventi previsti dalla legislazione in materia*». Alla legge è stato dato seguito con il Decreto Ministeriale del MiPAAF del 20 novembre 2007<sup>2</sup>.
- d) Articolo 30-bis del "Decreto del fare" (Decreto legislativo n. 69/2013 e successive modifiche) modifica l'articolo 4 del Decreto legislativo 228/2001 per quanto riguarda la vendita diretta in forma itinerante apportando alcune semplificazioni.

*"Nei seguenti casi non è più necessaria la comunicazione di inizio attività al Comune:*

- ✓ *vendita al dettaglio esercitata su superfici all'aperto nell'ambito dell'azienda agricola,*
- ✓ *vendita diretta esercitata durante sagre, fiere, manifestazioni a carattere religioso, benefico o politico o di promozione dei prodotti tipici o locali.*

*La vendita diretta mediante commercio elettronico può essere iniziata contestualmente all'invio della comunicazione al Comune del luogo ove ha sede l'azienda di produzione."*

---

<sup>2</sup> Maggiori dettagli sul Decreto Ministeriale 20 novembre 2007 sono riportati nel paragrafo dedicato ai Mercati degli agricoltori.

## 2.2 Le forme di vendita diretta

La vendita diretta al consumatore rappresenta un fenomeno molto importante per l'agricoltura italiana. Il Censimento dell'agricoltura del 2010 riporta un numero di aziende che utilizzano normalmente questo canale pari ad oltre 270.000 unità.

**Tabella 1 - Le aziende agricole che fanno vendita diretta in Italia (anno 2010)**

	Produzioni vegetali	Prodotti animali	Prodotti trasformati	Totale
Imprese con vendita dei prodotti	839.008	142.419	193.363	1.037.211
- di cui con commercio elettronico	6.667	2.390	4.995	10.175
Imprese con vendita diretta in azienda	92.111	29.319	118.918	210.625
- di cui con commercio elettronico	2.124	841	3.883	5.600
Imprese con vendita diretta fuori azienda	43.810	8.842	42.693	89.668
- di cui con commercio elettronico	1.097	316	1.882	2.910
<b>Totale aziende con vendita diretta</b>	<b>123.828</b>	<b>35.722</b>	<b>147.284</b>	<b>270.579</b>
- di cui con commercio elettronico	2.641	1.009	4.488	6.617
<b>Incidenza % su totale</b>	<b>14,8%</b>	<b>25,1%</b>	<b>76,2%</b>	<b>26,1%</b>

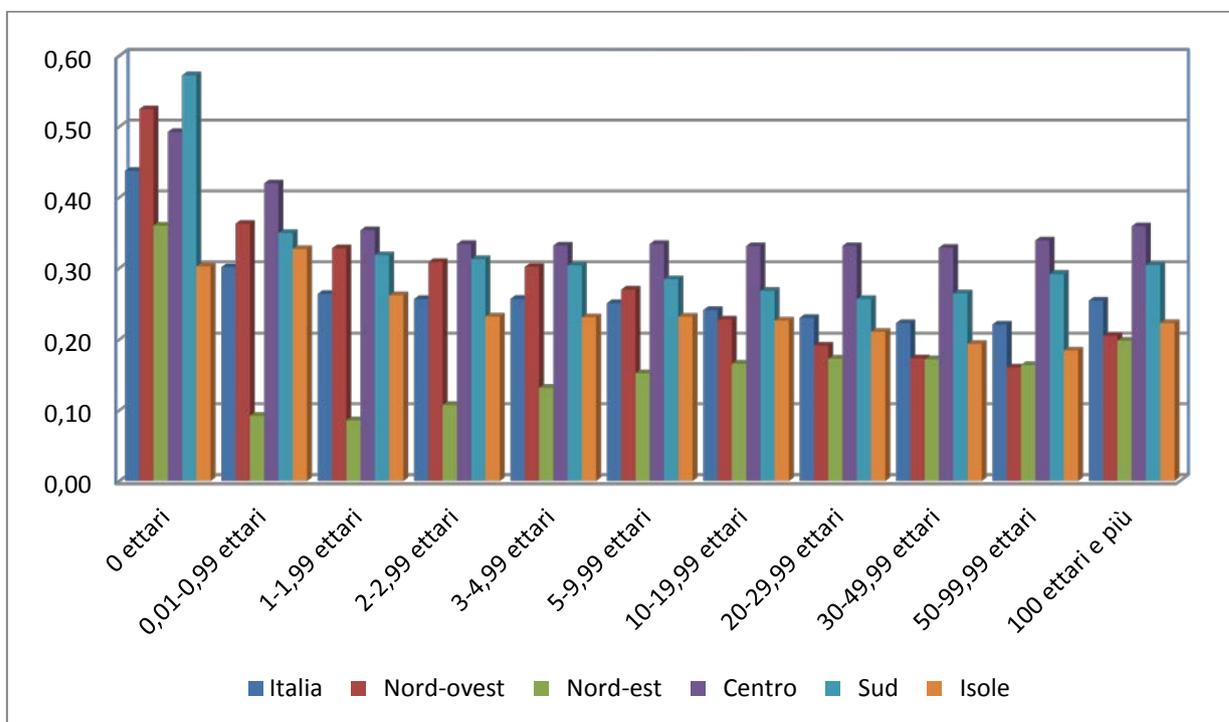
Fonte: elaborazioni Ismea dati Istat, Censimento dell'Agricoltura (2010)

In termini percentuali la vendita diretta è praticata dal 26% delle imprese agricole che immettono il proprio prodotto sul mercato (cioè circa 1 milione di aziende, escludendo quelle che producono esclusivamente per l'autoconsumo) con differenze significative a seconda della tipologia di produzione prevalente venduta dall'impresa. Nel caso di prodotti trasformati la vendita diretta viene effettuata dal 76% delle aziende, mentre per le vendite di produzioni vegetali tale canale viene utilizzato solo dal 15% di esse. Per le vendite di prodotti animali la percentuale di quelle che utilizzano la vendita diretta è pari al 25%.

I dati del censimento mettono in evidenza anche un aspetto importante legato alla dimensione aziendale. La vendita diretta è un fenomeno che non si limita alle imprese agricole di piccola dimensione, ma costituisce un canale di commercializzazione importante per aziende di medie e grandi dimensioni. La percentuale per classe di superficie utilizzata (SAU) di aziende agricole che utilizzano questo canale rimane piuttosto costante per tutte le classi di SAU nelle diverse circoscrizioni geografiche e nel Nord Est vi è addirittura una maggior percentuale di vendita diretta nelle classi dimensionali più grandi.

La vendita diretta viene classificata dall'Istat sulla base del luogo dove questa avviene, all'interno dell'azienda agricola o all'esterno. La vendita in azienda costituisce di gran lunga la principale modalità di vendita diretta per tutte le tipologie di prodotto ed in tutte le circoscrizioni geografiche.

**Figura 1 - Percentuale di aziende che praticano la vendita diretta sul totale aziende che commercializzano per ripartizione geografica e classe di SAU**



Fonte: elaborazioni Ismea dati Censimento dell'Agricoltura Istat (2010)

### 2.2.1 Il punto vendita aziendale

È la forma più tradizionale e diffusa di vendita diretta da parte del produttore. Può avvenire sia all'aperto sia in appositi locali siti all'interno dell'azienda. La crescente importanza della vendita di prodotti aziendali trasformati ha portato all'apertura di punti vendita aziendali spesso annessi direttamente ai laboratori di trasformazione. 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 e che, come tale è stata supportata dalle Regioni nella passata programmazione attraverso finanziamenti per la realizzazione dei punti vendita all'interno dell'azienda. Il punto vendita aziendale, anche se aperto solo in determinati giorni della settimana, richiede personale dedicato con competenze specifiche ed attività di fidelizzazione del consumatore, quali: eventi, scontistica, ampliamento della gamma per far fronte alle crescenti richieste del cliente, eccetera. L'apertura di un punto vendita richiede quindi l'aumento delle risorse umane che operano nell'impresa e del tempo dedicato alla commercializzazione del prodotto, comprese le attività volte ad individuare nuovi prodotti o modalità di presentazione del proprio prodotto anche in relazione alla concorrenza. La possibilità di commercializzare prodotti anche di altre aziende agricole (fino al 49% del prodotto venduto può non essere prodotto nell'azienda) ha consentito di ampliare la gamma nei punti vendita aziendali, anche senza la necessità di accordi formalizzati di tipo associativo. Inoltre, la legge 96/2006 sull'agriturismo ha esteso questa possibilità alla vendita di prodotti tipici nelle strutture ricettive. La principale problematica del punto vendita aziendale, quando l'impresa non è in un'area turistica e/o

periurbana è la bassa propensione del consumatore a raggiungere periodicamente il punto vendita, problematica che la crisi economico-finanziaria ha accentuato.

Il punto vendita aziendale è divenuto quindi spesso la base operativa e logistica per lo sviluppo di nuovi canali che vanno dalla partecipazione ai GAS, ai mercati rionali, a quelli degli agricoltori, all'e-commerce e alla fornitura a ristoranti e dettaglianti con consegna diretta. La presenza di locali per la lavorazione, lo stoccaggio ed il confezionamento dei prodotti ha favorito lo sviluppo della multicanalità che costituisce oggi una delle strategie di maggiore successo per il collocamento diretto del prodotto presso fasce diverse di consumatori. Come si vedrà nei capitoli successivi, l'utilizzo di più modalità di vendita è un elemento ricorrente e le strategie adottate sono quelle di creazione di sinergie tra i canali distributivi e di economie di scopo soprattutto per la gestione della logistica. Questa funzione, che diviene centrale in tutte le forme di vendita diretta, viene generalmente gestita direttamente dal produttore con il personale del punto vendita o con personale dedicato. L'aumento del numero di operatori del settore della logistica sta creando un notevole interesse circa la gestione in outsourcing dei trasporti, anche se rimane la necessità di una gestione diretta del rapporto con il cliente/consumatore a causa dell'importanza di fornire notizie su origine del prodotto, processo produttivo e modalità di conservazione ed uso.

### 2.2.2 La vendita nei mercati rionali

I mercati rionali costituiscono i principali luoghi di vendita diretta fuori dell'azienda agricola. La possibilità per gli agricoltori di vendere in sede fissa e/o ambulante nei mercati rionali deriva dalla Legge n.59/1963<sup>3</sup> e successive modifiche ed integrazioni. Le normative che hanno sostituito la legge del 1963 rendono omogenee le norme relative alla vendita diretta del produttore agricolo nei diversi canali di vendita diretta compresi i mercati rionali.

I mercati rionali sia in sede fissa che ambulanti sono presenti in tutte le città italiane e negli ultimi anni il loro numero è anche aumentato. Nel caso di sede fissa come nei molti mercati coperti e scoperti che sono presenti nella Capitale, la vendita viene effettuata tutti i giorni escluso la domenica, per gli altri vengono fissati precisi calendari dalle autorità comunali. L'accesso al mercato è regolamentato da normative regionali che riguardano i piani del Commercio. Tali normative prevedono anche i criteri di assegnazione dei posteggi di cui una parte vengono riservati agli agricoltori. I posteggi sono assegnati attraverso bandi pubblici che prevedono le priorità di assegnazione secondo diversi criteri tra i quali il tipo di prodotto e la provenienza. La presenza nel mercato deve essere garantita dal produttore agricolo per periodi stabiliti dal regolamento del mercato pena la decadenza del diritto al posteggio. Nei mercati stabili che sono aperti più giorni della settimana questo vincolo può costituire un ostacolo per la piccola azienda, sia per quanto riguarda la disponibilità di gamma e le quantità adeguate al mercato, sia per l'impegno a tempo pieno di una persona per la commercializzazione. Tuttavia, la gestione in forma associata della vendita nei mercati non è molto diffusa tra gli agricoltori per le difficoltà ad aggregarsi che saranno illustrate nel paragrafo 4.4.1. La maggioranza dei prodotti commercializzati dagli agricoltori nei mercati rionali sono costituiti da prodotti ortofrutticoli e prodotti trasformati (olio, vino e conserve); tuttavia, dove vi è la presenza di

---

<sup>3</sup> Con questa legge al produttore agricolo era concesso di vendere al dettaglio in un luogo prestabilito ed in tutto il territorio della Repubblica i suoi prodotti senza essere tenuto a munirsi della licenza di commercio, purché dotato di autorizzazione concessa dal Comune in cui la vendita sarebbe stata effettuata. La legge del 1963 non ha mai ricevuto un'abrogazione esplicita ma la materia della vendita diretta dei prodotti agricoli è stata integralmente ridisegnata dall'art. 4 del decreto legislativo n.228 del 18 maggio 2001, ciò dovendo far concludere per un'abrogazione implicita della normativa sostituita.

strutture stabili e al coperto questa consente anche la vendita di prodotti che hanno la necessità della catena del freddo come le carni ed i suoi trasformati ed i prodotti lattiero-caseari.

### 2.2.3 I mercati degli agricoltori

I mercati degli agricoltori o mercati contadini o, come frequentemente sono chiamati anche nel nostro Paese i *farmer's market*, sono un servizio di interesse pubblico che nasce allo scopo di dare risposta alle esigenze di acquisto di prodotti agricoli locali e con un diretto legame con il territorio di produzione. I mercati degli agricoltori possono essere aperti in luoghi pubblici, in locali aperti al pubblico, nonché in aree private.

La regolamentazione di questi mercati è normata dall'art.1 comma 1065 della legge 27 dicembre 2006 n.296 e dal Decreto del MiPAAF<sup>4</sup> in attuazione di tale articolo. Il Decreto Ministeriale fissa le modalità di autorizzazione da parte dei Comuni dei mercati degli agricoltori, che possono essere aperti su iniziativa di privati o del pubblico, e gli standard minimi dei requisiti che devono essere previsti nei disciplinari che ne regolano il funzionamento sempre emessi dal Comune sul cui territorio opera il mercato. Al mercato possono partecipare solo gli agricoltori, in forma singola o associata, che sono iscritti alla Camera di Commercio. Devono essere rispettate le regole igienico-sanitarie che riguardano produzione e vendita dei prodotti agricoli ed alimentari. Sono ammesse attività di trasformazione dei prodotti e di conseguenza secondo le nuove norme<sup>5</sup> sulla somministrazione dei prodotti alimentari può essere svolta dai produttori attività di somministrazione non assistita<sup>6</sup>.

Il disciplinare deve regolamentare le modalità di vendita ed è finalizzato alla valorizzazione dei prodotti tipici e della provenienza di quanto è commercializzato nel mercato. Il disciplinare deve contenere almeno queste disposizioni/informazioni<sup>7</sup>:

- ✓ finalità del disciplinare;
- ✓ caratteristiche;
- ✓ soggetti ammessi alla vendita;
- ✓ prodotti agricoli in vendita;
- ✓ modalità di vendita;
- ✓ addetti alla vendita;
- ✓ obblighi degli imprenditori agricoli partecipanti al mercato;
- ✓ compiti del soggetto autorizzato;
- ✓ esercizio dell'attività e controlli;
- ✓ cause di estromissione dal mercato;

---

<sup>4</sup> DM 20 novembre 2007.

<sup>5</sup> Decreto legge 4 luglio 2006, n. 223, convertito, con modificazioni, nella legge 4 agosto 2006, n. 248, Artt. 3, 4 e 11.

<sup>6</sup> La somministrazione non assistita detta anche consumo sul posto è l'attività di vendita per il consumo immediato sul posto dei prodotti esitati utilizzando, nel rispetto delle vigenti norme igienico-sanitarie, i locali e gli arredi del venditore.

<sup>7</sup> Per un approfondimento vedi Disciplinare del Comune di Bologna città dove sono presenti 40 mercati regolamentati <http://www.cittametropolitana.bo.it/agricoltura/Engine/RAServePG.php/P/255611130406/T/Vendita-diretta>.

- ✓ requisiti valorizzanti (materiale informativo e promozionale, eccetera).

Inoltre nei mercati degli agricoltori è possibile realizzare attività culturali, didattiche, dimostrative legate ai prodotti alimentari e artigianali del territorio rurale di riferimento anche attraverso sinergie e scambi con altri mercati.

La presenza dei mercati degli agricoltori sul territorio nazionale è notevolmente aumentata negli ultimi anni. Non vi sono statistiche certe sul loro numero, sui soggetti autorizzati e responsabili del mercato e sulle diverse modalità di funzionamento (giorni ed orari di apertura, prodotti venduti, ambito territoriale di provenienza dei prodotti venduti, attività ammesse nel mercato, criteri di selezione delle aziende). Alcune recenti stime della Coldiretti alla quale fanno capo i Mercati della fondazione Campagna Amica, riportano il dato di oltre 1.500 mercati degli agricoltori presenti in Italia. Tuttavia molti Comuni, soprattutto quelli più piccoli e dove vi è meno pressione da parte degli operatori non hanno ancora emanato a quasi 10 anni di distanza i disciplinari per la regolamentazione delle attività del mercato.

I mercati degli agricoltori rappresentano un importante canale di vendita diretta per molte imprese agricole. La presenza nel mercato non è legata alla dimensione, ma mentre per le imprese più piccole il mercato può costituire il principale canale di commercializzazione, quelle di dimensioni maggiori ricorrono spesso alla presenza in più mercati - quando questo è reso possibile dalle regole sulla provenienza territoriale del prodotto - ed utilizzano il mercato come una “vetrina” per la promozione dei propri prodotti, che commercializzano principalmente attraverso altri canali sia di vendita diretta sia in filiera corta. Inoltre, per le aziende di maggiori dimensioni la presenza nel mercato consente una lettura delle tendenze in atto, dell’evoluzione delle richieste dei consumatori, così da essere in grado di calibrare le produzioni in base alle nuove richieste anche con prodotti innovativi in termini di processo e caratteristiche.

Nel mercato devono essere rispettate le norme europee e nazionali di etichettatura; inoltre gran parte dei produttori utilizza specifici packaging e loghi per “personalizzare” il prodotto e renderlo riconoscibile al consumatore anche su altri canali. Il rapporto diretto con il consumatore e la dimensione esperienziale legata all’acquisto nel mercato, fa sì che nei mercati degli agricoltori, così come avviene in quelli rionali, sia il mercato stesso a selezionare la qualità ed i produttori. Si tratta di una qualità percepibile legata a caratteristiche intrinseche del prodotto, ma sempre più vi è la ricerca di assicurazioni rispetto alle modalità di processo ed al contenuto “etico” delle produzioni. Non è un caso che molti dei prodotti presenti nei mercati contadini siano prodotti con tecniche di produzione biologica e certificati come tali. Non sono invece diffusi altri sistemi di assicurazione delle modalità di processo e della provenienza delle produzioni. Nei mercati degli agricoltori valgono le norme generali sulla vendita diretta che consentono all’agricoltore di portare al mercato anche produzioni acquistate da altri produttori, nel limite di legge del 49% delle quantità o del valore.

A differenza di quanto accade in altri Paesi dove i mercati degli agricoltori sono presenti da più anni e maggiormente strutturati come negli USA, in Italia sono quasi assenti casi nei quali il mercato degli agricoltori diviene una piattaforma logistica per la vendita diretta in altri canali, dove quantità e gamma di

prodotto sono indispensabili, come ad esempio nel caso della ristorazione pubblica <sup>8</sup>.

**Tabella 2 - Mercati degli agricoltori: analisi SWOT**

<p><b>PUNTI DI FORZA</b></p> <p>Fidelizzazione del consumatore.</p> <p>Canale di comunicazione diretta con il consumatore.</p> <p>Rapporto di “co-produzione” tra produttore e consumatore (orientamento della produzione e valorizzazione delle competenze del produttore e della vocazionalità dell’area).</p> <p>Investimenti finanziari ridotti.</p> <p>Premialità e selezione dei produttori e della qualità da parte del consumatore.</p> <p>Canale adatto a imprese di dimensioni diverse anche monoprodotto.</p> <p>Incremento margini operativi per il produttore.</p> <p>Sperimentazione di prodotti innovativi.</p>	<p><b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b></p> <p>Disomogeneità dei controlli e delle regole di accesso ai mercati che non garantisce trasparenza al produttore e al consumatore.</p> <p>Mancanza di interesse da parte di molte amministrazioni locali con conseguente assenza di norme per aprire il mercato e di incentivi alla loro realizzazione.</p> <p>Investimento in risorse umane elevato per assicurare la presenza nel mercato in modo continuativo.</p> <p>Elevati costi di trasporto per raggiungere mercati non locali.</p> <p>Ridotti volumi commercializzabili nel mercato.</p> <p>Scarsa sensibilità delle Regioni per il finanziamento di strutture per mercati coperti.</p> <p>Scarsi investimenti in attività connesse al mercato come ad es. educazione alimentare, eventi, eccetera.</p>
<p><b>OPPORTUNITA’</b></p> <p>Vetrina e test per nuove produzioni.</p> <p>Base logistica ed operativa per lo sviluppo di nuovi canali, ad es. GAS, ristorazione collettiva, e-commerce.</p> <p>Base per lo sviluppo di forme di aggregazione per altri canali.</p> <p>Possibilità di creare occupazione in azienda.</p> <p>Interscambio relazionale tra territorio rurale ed ambiente urbano.</p>	<p><b>MINACCE</b></p> <p>Tendenza alla riduzione della produzione propria e prevalenza dell’attività di commercializzazione di prodotto di terzi.</p> <p>Assenza di standard certificati e rischio di comportamenti non conformi alle normative.</p> <p>Aumento della richiesta di servizi post vendita da parte dei clienti (consegna a domicilio, eccetera).</p> <p>Riduzione del tempo dedicato all’attività agricola.</p>

#### 2.2.4 L’e-commerce con sito del produttore

L’e-commerce è ancora poco utilizzato dalle imprese agricole italiane. Il censimento dell’agricoltura ISTAT del 2010 indica che solo il 3% delle imprese che commercializzano i propri prodotti utilizzano strumenti informatici per la vendita. Un dato che appare del tutto in linea con le indagini che vengono effettuate da agenzie specializzate sul settore nel suo complesso. Tuttavia se l’e-food è in Italia un fenomeno ancora agli

<sup>8</sup> Per un approfondimento sull’evoluzione dei mercati contadini negli Usa vedi il caso di “Green Market” a New York che gestisce consegne a domicilio, vendite ai catering pubblici e privati e di recente anche un mercato all’ingrosso per i ristoranti, <https://www.grownyc.org/greenmarket>.

inizi, ha certamente grandi potenzialità di sviluppo e costituisce anche un'importante nuova modalità di internazionalizzazione per imprese agricole anche con produzioni limitate<sup>9</sup>.

In altri paesi europei ed extra-europei come Germania e Giappone l'acquisto on line di prodotti agricoli ed alimentari è già piuttosto diffuso e ha tassi di crescita molto elevati.

La vendita on line, anche se non è generalmente l'unica modalità di vendita adottata dall'imprenditore agricolo, assume un ruolo sempre più importante in termini di volumi commercializzati e potenzialmente commercializzabili. Attraverso il web viene ancora movimentato un quantitativo limitato, ma la marginalità è ritenuta sicuramente interessante.

La commercializzazione attraverso il web di prodotti agricoli ed alimentari sta crescendo anche in Italia: molti produttori hanno un proprio sito dove sono presenti vere e proprie applicazioni per l'*e-commerce* con acquisto e pagamento on line, o semplicemente come vetrina per i propri prodotti con l'acquisto via telefono o richiesta via e-mail e con forme di pagamento tradizionali (bonifico e contrassegno).

Nella maggior parte dei casi l'*e-commerce* vero e proprio viene gestito da imprenditori giovani, con una particolare propensione all'innovazione ed all'utilizzo dell'ICT (tecnologie dell'informazione e della comunicazione) o imprenditori più maturi che, alla ricerca di una maggiore marginalità, hanno cominciato a fare vendita diretta nei mercati o nel punto vendita aziendale.

La progettazione del sito è generalmente affidata a professionisti esterni, spesso legati all'azienda da rapporti di amicizia, che in alcuni casi hanno il compito di mantenere e alimentare periodicamente lo stesso. Al sito vengono sempre più associati strumenti di comunicazione "social" che consentono di avere una comunicazione interattiva con il cliente/consumatore e quindi un feedback continuo e la possibilità di fidelizzare il cliente attraverso la creazione di una relazione di tipo "familiare": si comunicano cambiamenti in atto nell'azienda, esperienze del produttore, nascita di animali ed il cliente consumatore condivide esperienze e consigli per l'azienda con altri clienti. Il passaparola continua però a dimostrarsi molto importante.

Gli elementi chiave di successo sono la corrispondenza del prodotto alle attese del consumatore che vengono costruite sulla base del "racconto" più che su un'esperienza diretta e, inoltre, la qualità e precisione del servizio (tempi e modalità di consegna, packaging, qualità del prodotto alla consegna, eccetera). La logistica anche in questo canale ha un ruolo centrale, anche perché l'*e-commerce* amplia notevolmente le dimensioni geografiche di operatività dell'azienda. Il prodotto viene spedito in contenitori di vario genere, anche in relazione alla presenza o meno della catena del freddo. La frutta e la verdura possono essere confezionati in scatole di cartone od in semplici cassette di legno. Le carni, i prodotti caseari e gli altri prodotti che necessitano della catena del freddo per la conservazione e la distribuzione, vengono distribuiti in contenitori in grado di conservare il prodotto alle temperature necessarie.

La distribuzione del prodotto fresco è generalmente effettuata attraverso un corriere esterno quando non è necessaria la spedizione a temperature controllate. In tal caso il corriere preleva il prodotto in azienda e lo trasferisce alla clientela. Le tariffe applicate dal corriere dipendono dai volumi e possono variare in maniera considerevole nel caso si trasferiscano modiche quantità o volumi maggiori. Si rileva che il costo

---

<sup>9</sup> Sull'argomento si veda anche "Vendita on-line e logistica distributiva innovativa: i modelli di riferimento in agricoltura" pubblicato da Ismea/RRN a dicembre 2016.

del trasferimento può incidere fino al 50% sul prezzo del prodotto. Nel caso di prodotti per cui sia necessaria la catena del freddo le spedizioni attraverso corriere sono più complesse, specie se si tratta di modiche quantità. Le aziende localizzate presso grandi centri urbani si sono organizzate con propri automezzi per la distribuzione alla clientela, ma questo servizio è limitato ad un territorio ben definito. Altri imprenditori collaborano invece con gruppi di acquisto e trasferiscono il prodotto in un luogo concordato dove il cliente può ritirare la spesa.

Un elemento di criticità in relazione all'e-commerce è quello della necessità di professionalità adeguate. Gli operatori agricoli possono gestire alcune fasi di questo processo ma ritengono che siano necessarie competenze e figure professionali in grado di favorire il riposizionamento dell'agricoltore su questi nuovi mercati.

**Tabella 3 - Vendita diretta con sito web proprio: analisi SWOT**

<p><b>PUNTI DI FORZA</b></p> <p>Rapporto diretto tra produttore e consumatore anche in situazioni dove non c'è prossimità fisica.</p> <p>Possibilità di raccontare la storia del prodotto e del produttore.</p> <p>Possibilità di raggiungere mercati non locali ad alto valore aggiunto.</p> <p>Margine reddituale più elevato rispetto ai canali tradizionali.</p> <p>Sinergie con altre attività dell'azienda (ad esempio agriturismo).</p> <p>Complementarietà con altre forme di vendita diretta (ad esempio mercati degli agricoltori, ristoranti, eccetera).</p>	<p><b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b></p> <p>Offerta limitata in termini di gamma e per la stagionalità delle produzioni.</p> <p>Scarsa propensione all'aggregazione per la gestione in comune del sito e dei servizi alla vendita.</p> <p>Necessità di risorse umane e finanziarie dedicate per la gestione e aggiornamento del sito e degli strumenti di comunicazione ad esso connessi.</p> <p>Complessità della gestione della distribuzione.</p> <p>Elevati costi di trasporto sia in proprio sia conto terzi.</p> <p>Scarsa presenza di operatori della logistica che gestiscono l'alimentare ed in particolare, la catena del freddo.</p> <p>Scarsa attenzione al packaging sia in termini di sicurezza alimentare che di immagine del prodotto.</p> <p>Crescente necessità di punti di distribuzione/ritiro adeguati alle esigenze di fasce diverse di consumatori.</p>
<p><b>OPPORTUNITA'</b></p> <p>Incremento della propensione all'utilizzo dell'e-commerce per l'acquisto di prodotti alimentari freschi da parte della clientela.</p> <p>Possibilità di valorizzare varietà e razze autoctone e prodotti tradizionali e tipici.</p> <p>Possibilità di raggiungere mercati non altrimenti presidiabili.</p> <p>Incremento della capacità di interpretare gli scenari di mercato e di riorganizzare l'azienda in conseguenza.</p>	<p><b>MINACCE</b></p> <p>Concorrenza da imprese che operano sul web come soggetti intermedi nella filiera corta.</p> <p>Crescente presenza dei grandi gruppi nel segmento dell'e-food che operano con gamma completa (anche non alimentare) con numerosi servizi alla vendita e post vendita.</p> <p>Scarsa capacità e disponibilità di risorse umane aziendali per gestire il canale.</p> <p>Limitate risorse finanziarie dell'agricoltore per acquistare</p>

<p>Programmazione delle produzioni in funzione delle richieste del mercato.</p> <p>Possibilità di creare un rapporto diretto con la clientela attraverso informazioni sull'uso e preparazione del prodotto e visite guidate.</p>	<p>gli strumenti ed i servizi dell'<i>e-commerce</i>.</p> <p>Limitata efficacia e visibilità dell'<i>e-commerce</i> attraverso il sito aziendale.</p>
--	---

### 2.2.5 Reti di Imprese

Le Reti di Imprese finalizzate alla vendita on line di prodotti agricoli freschi e trasformati costituiscono una risposta alle criticità che emergono nell'*e-commerce* in termini di completamento della gamma e di riduzione dei costi dei servizi che sono indispensabili a questo tipo di commercializzazione e che vanno dalla logistica alle nuove professionalità che sono richieste dall'utilizzazione del web, come, ad esempio, manutenzione ed aggiornamento del sito, *digital marketing* ed utilizzo a fini commerciali dei social.

Le reti possono essere costituite con accordi informali e/o formali e aggregare non solo imprenditori agricoli o agricoltori e piccoli laboratori di trasformazione e conservazione alimentare, ma anche realtà imprenditoriali dedicate alla comunicazione ed alla distribuzione del prodotto. Sotto il profilo normativo, le reti di impresa regolano un nuovo modello di collaborazione tra imprese introdotto nel nostro sistema produttivo attraverso l'innovativo istituto del "contratto di rete"<sup>10</sup> – D.L. 5/2009, conversione dalla Legge 33/2009 - che consente alle imprese medesime, pur mantenendo la propria indipendenza, autonomia e specialità, di realizzare progetti ed obiettivi condivisi nell'ottica di incrementare la capacità innovativa e la competitività sul mercato.

Nel panorama nazionale, le Reti di imprese agricole che commercializzano on line possono appartenere prevalentemente a due gruppi:

- ✓ reti già esistenti nell'ambito di Organizzazioni di produttori, Cooperative e Consorzi, già operative sul mercato attraverso centri di raccolta e condizionamento e che commercializzano il prodotto sia presso punti vendita aziendali che a grandi clienti;
- ✓ reti di imprese gestite da agricoltori che utilizzano il web per gestire il flusso del prodotto dall'azienda al cliente e che offrono agli aderenti servizi di commercializzazione e amministrativi.

Il primo gruppo di Reti di imprese ha colto nel web un'opportunità di diversificazione di un'attività commerciale già esistente e consolidata. La base agricola è spesso numerosa e dislocata in un territorio ben definito mentre le produzioni commercializzate possono essere più o meno diversificate. Si tratta di realtà che commercializzano ingenti quantitativi di prodotto attraverso i canali tradizionali, ma che hanno individuato nella vendita diretta un canale alternativo a maggiore marginalità ed hanno pertanto impostato strategie di valorizzazione del prodotto, attraverso l'apertura di punti vendita diretti e in alcuni casi attraverso l'integrazione a valle con attività di somministrazione. Per queste realtà inserire la vendita on line tra le modalità di commercializzazione del prodotto è stato abbastanza immediato, anche se poche sono state in grado di mettere in atto strumenti e metodologie di lavoro in grado di adeguare le produzioni degli agricoltori con le richieste di questo segmento di mercato, come ad esempio la programmazione della produzione e delle consegne e la comunicazione attraverso il web.

Le Reti di imprese gestite direttamente da agricoltori che promuovono la vendita diretta di produzioni delle aziende agricole aggregate non sono numerose e stanno ottenendo un riscontro dal mercato quelle che sono in grado di operare come un gruppo, senza oscurare l'identità dei singoli. Normalmente partono per iniziativa di singoli soggetti, nella maggior parte giovani e con competenze anche extra-agricole, che sono riusciti ad aggregare altri soggetti dimostrando con il loro operato che è possibile un'agricoltura in grado di coniugare la redditività delle aziende con la legalità e con principi fondati sull'etica e sul lavoro. I partecipanti generalmente agiscono coerentemente con regole definite da un regolamento, che in alcuni casi descrivono semplicemente il funzionamento dell'aggregazione, in altri definiscono elementi di tipo qualitativo a cui gli aderenti si devono attenere. Vi è una struttura organizzativa, anche virtuale, in grado di operare con competenza e professionalità ed in grado di mettere i produttori in condizioni di offrire i loro prodotti nel negozio on-line, di informarli in base agli ordini su cosa raccogliere e quando portare il prodotto in magazzino, di comunicare attraverso il sito, i social ed il blog, l'esperienza e le conoscenze della Rete di imprese sul cibo e sull'ambiente.

Le più evolute si occupano 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.

La gestione in comune di alcune attività, può comportare inoltre importanti economie di costo relativamente a marketing, condizionamento del prodotto e distribuzione. Il sito web è molto curato e completo ed in molti casi fa riferimento in maniera chiara ai produttori aderenti. Il confezionamento del prodotto per la spedizione è spesso personalizzato e molto resistente. La Rete così organizzata diventa quindi uno strumento di autocontrollo degli standard di qualità delle produzioni conferite, in modo da garantire i clienti e tutelare la reputazione dell'intero gruppo. Vi sono in alcuni casi regole d'acquisto per la clientela, definite per evitare lo spreco di materiali, energia e prodotti alimentari. Per questo motivo non vengono spedite cassette mezze vuote e bancali parziali; nel caso delle cassette personalizzate queste devono essere riempite completamente. I tempi di consegna possono non essere brevissimi. Gli ordini possono essere evasi in un tempo compreso tra 48 ore ed una settimana e più, e questo perché la raccolta spesso si attiva solo dopo aver ricevuto l'ordine, in modo da garantire la freschezza. I costi di spedizione sono estremamente contenuti e in caso di spedizioni di una certa consistenza possono essere pari a zero. Alcune Reti operano in mercati nazionali ed esteri, direttamente o attraverso accordi con alcune realtà commerciali dedicate alla comunicazione ed alla distribuzione del prodotto nei mercati di interesse.

**Tabella 4 - Reti di imprese agricole che commercializzano attraverso un sito web, servizi di logistica e commerciali in comune: analisi SWOT**

<p><b>PUNTI DI FORZA</b></p> <p>Identificazione di produttore e prodotto che consente di mantenere il rapporto diretto tra produttore e consumatore.</p> <p>Margine reddituale più elevato rispetto ai canali tradizionali.</p> <p>Possibilità di raccontare la storia del prodotto e del produttore.</p> <p>Ampiezza di gamma e continuità nell'offerta.</p> <p>Economie di scala nei servizi commerciali e distributivi.</p> <p>Possibilità di raggiungere mercati non locali ad alto valore aggiunto.</p> <p>Sinergie con altre attività della rete e delle singole aziende (ad es. agriturismo, punto vendita aziendale).</p> <p>Complementarietà con altre forme di vendita diretta (ad es. punti vendita associati, ristoranti, eccetera).</p>	<p><b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b></p> <p>Difficoltà a selezionare produttori conformi alla <i>mission</i> della Rete di imprese.</p> <p>Mancanza di strumenti di assicurazione della qualità controllati da terzi (fatta eccezione del biologico) che garantiscono lo standard della rete.</p> <p>Elevati costi per l'individuazione dei partner e per la definizione della regolamentazione interna alla rete rispetto alla distribuzione dei costi e ricavi.</p> <p>Scarsa presenza di operatori della logistica che gestiscono l'alimentare (ad es. catena del freddo).</p> <p>Complessità della gestione della distribuzione.</p> <p>Crescente necessità di punti di distribuzione/ritiro adeguati alle esigenze di fasce diverse di consumatori.</p> <p>Scarsa propensione degli agricoltori all'aggregazione.</p> <p>Mancanza di risorse per gli investimenti comuni e per lo sviluppo.</p> <p>Alti costi di promozione dell'<i>e-commerce</i>.</p>
<p><b>OPPORTUNITA'</b></p> <p>Ritorni economici e d'immagine derivanti dall'appartenenza ad una Rete di imprese.</p> <p>Incremento della propensione all'utilizzo dell'<i>e-commerce</i> per l'acquisto di prodotti alimentari freschi.</p> <p>Possibilità di valorizzare varietà e razze autoctone e prodotti tradizionali e tipici.</p> <p>Possibilità di raggiungere mercati non altrimenti presidiabili.</p> <p>Possibilità di creare un rapporto diretto con la clientela attraverso informazioni sull'uso e preparazione del prodotto e visite guidate nell'azienda agricola.</p> <p>Incremento della capacità di interpretare gli scenari di mercato e di riorganizzare le aziende da parte degli aderenti alla Rete.</p> <p>Programmazione delle produzioni in funzione delle richieste del mercato.</p>	<p><b>MINACCE</b></p> <p>Rischio di perdita di reputazione a causa di comportamenti non corretti delle imprese partecipanti alla Rete.</p> <p>Crescente presenza dei grandi gruppi nel segmento dell'<i>e-food</i> che operano con gamma completa (anche non alimentare) con numerosi servizi alla vendita e post vendita.</p> <p>Concorrenza da imprese che operano sul web come soggetti intermedi nella filiera corta.</p>

### 3. La filiera corta: definizioni e modelli

Una definizione “ufficiale” di filiera corta viene riportata nel Regolamento per il sostegno allo Sviluppo Rurale<sup>11</sup> e la definisce come “una filiera di approvvigionamento formata da un numero limitato di operatori economici che si impegnano a promuovere la cooperazione, lo sviluppo economico locale e stretti rapporti socio-territoriali tra produttori, trasformatori e consumatori”.

Questa definizione amplia il repertorio di possibili “catene distributive” che legano la produzione agricola al consumatore, basate sul rapporto diretto tra questi due soggetti. In questo modo la filiera corta, non più limitata ad un rapporto diretto tra i due estremi della catena, può divenire una nuova forma distributiva capace di veicolare importanti quantitativi di prodotto sul mercato locale, ma anche in mercati geograficamente distanti. La specificità della filiera corta sta nella garanzia di trasparenza delle informazioni relative al produttore, luogo di origine e processo, e nell’equità di distribuzione del valore aggiunto tra gli operatori economici che vi partecipano. L’introduzione di altri soggetti che svolgono diverse funzioni finalizzate ad agevolare il contatto tra i due estremi della filiera è infatti legato nella filiera corta ad alcune condizioni che sono proprie della vendita diretta effettuata dal produttore agricolo e che possono essere riconducibili alle seguenti:

- la conoscenza diretta del produttore da parte del consumatore, che è alla base del rapporto di fiducia ed ancor più del nuovo rapporto di co-produzione che vede il consumatore coinvolto direttamente non solo nelle scelte di consumo, ma in quelle relative a cosa produrre e come produrre attraverso relazioni sempre più interattive con il produttore;
- la ricaduta a livello prevalentemente locale dei margini di commercializzazione generati dalla filiera.

Infatti, anche quando il mercato finale è molto distante dal luogo di produzione, la filiera corta è caratterizzata da prodotti e servizi che consentono una ricaduta locale e un reinvestimento a livello locale della maggior parte del valore aggiunto che viene generato. Questo, sia in via diretta sia come valorizzazione degli elementi propri della località: risorse territoriali e culturali.

La nascita e diffusione in tutta Europa di nuovi canali di commercializzazione che hanno queste caratteristiche e i diversi studi che ne hanno documentato l’impatto positivo sull’impresa agricola e sull’economia rurale hanno portato all’introduzione di misure per il sostegno ai circuiti esistenti di filiera corta e soprattutto per la sperimentazione di filiere e modalità di gestione innovative. L’obiettivo è lo sviluppo di filiere locali caratterizzate da accordi di partnership tra le imprese agricole produttrici tra loro e tra queste e altri attori del sistema di agroalimentare e di consumo.

Le forme di vendita in filiera corta possono essere classificate in base a diverse variabili:

- ✓ grado di autonomia e/o relazioni tra i produttori agricoli che vi partecipano;
- ✓ dimensione del mercato;
- ✓ tecnologia utilizzata per la vendita.

---

<sup>11</sup> Art.2, comma 1, lettera m) del Regolamento(UE) n. 1305/2013.

### 3.1 I Gruppi di Acquisto Solidale (GAS)

Una forma di filiera corta “tradizionale” alla quale gli agricoltori possono partecipare in forma singola sono i Gruppi di Acquisto Solidali (Gas).

Il Gruppo di Acquisto Solidale nasce su iniziativa di un gruppo di persone, generalmente “famiglie” che si mettono insieme per acquistare prodotti (non solo alimentari) da produttori selezionati in base ad alcuni principi condivisi, che sono principalmente il rispetto dell’ambiente, delle persone e la solidarietà. Le dimensioni dei GAS sono molto variabili e vanno da poche decine di partecipanti fino a 300-400 famiglie.

Attualmente in Italia sono censiti circa 1.000 Gas, ma si stima che ne esistano almeno il doppio. Gas nascono e muoiono continuamente e vi è anche spesso il cambiamento dei partecipanti. La figura chiave del Gruppo è il coordinatore, che opera come intermediario “critico” tra produttore e consumatore. In genere è il coordinatore che sceglie i produttori ed organizza approvvigionamento e distribuzione dei prodotti. Nel caso delle produzioni agricole e alimentari si selezionano di preferenza produttori biologici e locali. L’informazione sui produttori è raccolta tramite contatti personali, ricerca sul territorio, informazioni dalla rete dei Gas. Il sistema di ordini è gestito tramite telefono o Internet. Nei Gas più piccoli spesso il coordinatore è un volontario mentre in quelli più grandi e strutturati in genere appartiene ad un’associazione, o è titolare di un negozio per il commercio equo e solidale o di un negozio privato. La consegna avviene presso punti di ritiro che coincidono con la sede dell’associazione o con i negozi, ma spesso sono in luoghi di alta frequentazione come ad esempio le Parrocchie. I giorni e gli orari sono stabiliti e la loro rigidità costituisce una delle principali problematiche di questo canale.

Gruppi della stessa città o regione si connettono in reti, con lo scopo di scambiarsi informazioni, fare ordini congiunti nel caso di prodotti regionali che vengano da luoghi più distanti, promuovere insieme iniziative sociali o semplicemente per condividere idee ed esperienze.

Il Gas, anche se vi è la presenza di un intermediario, è un luogo “protetto” d’interazione tra produttori agricoli e consumatore. *“I Gas insieme ai produttori cercano le condizioni (prodotti, quantità, consegne, imballaggi) migliori per entrambi e il prezzo giusto che riconosca degnamente il lavoro dei produttori e sia compatibile con le tasche dei consumatori. La riduzione degli scarti, degli imballaggi, dei trasporti e del numero di passaggi porta normalmente ad un risparmio rispetto a prodotti di pari qualità acquistati in altri circuiti distributivi”*. (Rete Nazionale GAS)

I Gas possono essere considerati una forma tutta italiana di “*community sustained agriculture*” cioè di riconoscimento e sostegno da parte del consumatore del ruolo e della competenza dei produttori agricoli locali. Per il produttore costituisce una modalità di rapporto diretto con il consumatore piuttosto semplice e che richiede pochi investimenti sia in capitale umano sia in termini finanziari.

La maggiore criticità per queste organizzazioni è rappresentata dalla logistica, come emerso anche nei tre workshop realizzati da ISMEA nell’ambito della Rete Rurale Nazionale.

Dagli incontri sul territorio sono emersi diversi ed importanti elementi sul ruolo dei Gas attraverso il loro rapporto di “co-produzione” derivante dall’interazione tra produttore e consumatore, riassumibili nei seguenti punti.

1. Il mantenimento di un tessuto produttivo locale vitale e differenziato, in quanto i Gas hanno offerto un contributo essenziale per il passaggio dalla monocultura alla diversificazione per un mercato sempre più articolato nelle sue richieste. Il rappresentante della Rete Economia Equa e Solidale (REES) della Lombardia che conta centinaia di Gas, ha sottolineato l'importanza dei Gas nell'aiuto dato alla ricostruzione di intere filiere agrarie fornendo ai produttori uno sbocco di mercato certo e continuativo e capace di supportare anche filiere particolari per il recupero della biodiversità agricola come quella del riso, la filiera latte-formaggi e la filiera delle carni e affini, soprattutto con la certificazione Bio.
2. Il miglioramento continuo della qualità e della sostenibilità delle produzioni locali; da parte del consumatore vi è la ricerca di prodotti di qualità e allo stesso tempo "sostenibili" e quindi per questo motivo viene preferito il prodotto biologico, ma vi è l'esigenza di sistemi di garanzia della qualità e sostenibilità nuove che contengano anche altri aspetti qualitativi, come quelli nutrizionali, della sostenibilità dei processi a valle della produzione, compresa la logistica. L'aspetto qualitativo e della sua garanzia costituisce un elemento sempre più importante per il consumatore appartenente ad un Gas, anche in considerazione delle numerose offerte che nuovi canali, come Cortilia ed Amazon, possono dare ai consumatori. È emersa da parte dei rappresentanti delle Reti di Gas la proposta di un sistema di controllo di qualità da introdurre da parte dei produttori, che, al di là delle difficoltà nel settore biologico di ottenere una produzione standardizzata, possa garantire prodotti comunque di buon livello qualitativo sostenibile.
3. Il ruolo dei Gas per quanto riguarda la sperimentazione di soluzioni innovative per la gestione di nuovi canali, come in particolare la ristorazione collettiva pubblica, e di sistemi di logistica sostenibile. Nel primo caso i Gas hanno lavorato come un operatore capace di aggregare l'offerta locale, in particolare di prodotti bio che sono sempre più richiesti da questo canale, e di fornire i servizi necessari alla ristorazione; nel secondo caso sono state sperimentate nuove modalità di gestione sostenibile della logistica anche di quantità significative di prodotto. Nel corso dei workshop sono stati indicati diversi casi di buone prassi, come quella di "EQUOS" con 30 Gas in zona Varese che trattano una decina di tonnellate di prodotti freschi e si preoccupano di adottare soluzioni logistiche sostenibili, oppure "Corto Circuito" in provincia di Como, che vede operare assieme in co-progettazione sia produttori che altri soggetti della filiera, o "Buon Mercato" con il suo *Super Gas*.

Per quanto concerne le principali criticità dei Gas, esse sono riconducibili alla logistica, agli spazi di consegna, alla periodicità delle consegne - che in genere è ridotta ad un giorno a settimana -, agli ordini ed alla forma di pagamento, in genere, solo on-line. Inoltre, vi è la necessità di superare la dimensione "personalistica" della scelta dei produttori, attraverso un vero e proprio sistema informativo contenente le aziende produttrici che rispondono ai requisiti dei Gas, localizzazione della produzione offerta, qualità dei processi e dei prodotti e la presenza di un sistema di qualità.

**Tabella 5 - GAS: analisi SWOT**

<p><b>PUNTI DI FORZA</b></p> <p>Rapporto diretto con il consumatore con minimo impegno di risorse finanziarie ed umane.</p> <p>Consumo etico interessato a sostenere piccoli produttori e produzioni locali, tradizionali e sostenibili.</p> <p>Presenza capillare sul territorio nazionale.</p> <p>Accesso ad aziende di tutte le dimensioni economiche anche monoprodotti che hanno requisiti richiesti dal GAS (locali, prodotti biologici, eccetera).</p> <p>Relazioni di rete tra diversi GAS.</p>	<p><b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b></p> <p>Rigidità delle consegne e costi della logistica.</p> <p>Attività basata prevalentemente sul volontariato.</p> <p>Piccole dimensioni che non consentono economie di scala e di rete.</p> <p>Individuazione dei produttori fornitori sulla base di rapporti casuali o diretti con il coordinatore.</p> <p>Limitata gamma di offerta locale e ricorso ad acquisti presso PMI anche non locali che competono sul prezzo.</p>
<p><b>OPPORTUNITA'</b></p> <p>Base aggregativa anche per altri canali di distribuzione in filiera corta (per es. ristorazione scolastica).</p> <p>Sinergie con altre attività connesse dell'impresa agricola fornitrice (per es. fattoria didattica, sociale) per contatto diretto con le famiglie.</p> <p>Sperimentazione di soluzioni di logistica che possono essere utilizzate anche in altri canali.</p> <p>Collegamento con Associazioni e gruppi che hanno interessi diversi e una forte capillarità sul territorio (per es. Parrocchie, scuole ecc.) per attività di educazione alimentare.</p>	<p><b>MINACCE</b></p> <p>Mancanza di uno standard certificato dei requisiti richiesti dal GAS.</p> <p>Competitività di prezzo dei grandi gruppi e delle imprese intermedie che operano nell'e-commerce.</p>

### 3.2 Punto vendita di prodotti locali gestito in partnership

In molti paesi europei si stanno diffondendo nei centri urbani punti vendita di prodotti agricoli ed alimentari locali che sono gestiti in partnership da agricoltori e operatori del commercio. Nel negozio è possibile trovare solo alimenti prodotti e trasformati nelle aziende agricole, prodotti tipici locali dove è possibile identificare il produttore. La partnership tra agricoltori e un operatore commerciale consente di dare risposte a molte delle criticità della vendita diretta, come la disponibilità di prodotto e la gamma adeguata ad un punto vendita, e la necessità di capitale umano con competenze specifiche sia sulla vendita che sulla logistica dei prodotti. Le esperienze italiane nella partnership riguardano soprattutto punti di vendita che svolgono anche la somministrazione dei prodotti. La partnership può riguardare l'intera gestione dell'attività commerciale e più spesso la sola gestione dell'attività di somministrazione. In questo caso vengono definite regole riguardo all'acquisto ed utilizzazione dei prodotti degli agricoltori, così che l'attività di somministrazione sia coerente e sinergica a quella di vendita. Poiché la formula "vendita e somministrazione" sta avendo un notevole sviluppo in Italia, questa modalità di filiera corta sta diventando sempre più interessante anche per i gestori di questi negozi/ristoranti. La dimensione "locale" dei prodotti e l'identificazione dei produttori dai quali provengono costituiscono importanti elementi di differenziazione, in un contesto che soprattutto nelle città sta divenendo sempre più competitivo proprio nel settore del *Food*. Le principali difficoltà di questa forma di vendita in filiera corta sono rappresentate da:

- la scelta della partnership in funzione dei prodotti offerti, che deve considerare l'integrazione di gamma, la provenienza comune dei prodotti, trattandosi di prodotti locali, la prevalenza di materie prime provenienti dagli agricoltori partner;
- la gestione dell'attività di somministrazione che è strategica sia nei centri urbani, sia in quelli rurali per far degustare ed apprezzare le differenze qualitative e quindi la superiorità dei prodotti posti in vendita;
- le regole di remunerazione sia dei prodotti posti in vendita, sia, soprattutto per le materie prime utilizzate per la preparazione dei cibi.

La predisposizione di un *business plan* prima dell'avvio dell'attività è pertanto estremamente importante al fine di regolare i rapporti di partnership e strutturare il regolamento interno alla società. Va ricordato che, nel caso la vendita riguardi anche prodotti dell'artigianato e/o che non vi sia prevalenza di vendita di prodotti dell'allegato I del Trattato (che definisce la natura "agricola" dei prodotti), questi punti vendita possono essere finanziati all'interno della Misura 6 dei nuovi Piani di Sviluppo Rurale. Allo stesso modo la presenza di una sezione specializzata per la vendita del vino può essere finanziata all'interno dell'OCM vino quale attività di promozione e marketing.

**Tabella 6 - Punti vendita di prodotti locali gestito in partnership**

<p><b>PUNTI DI FORZA</b></p> <p>Rapporto diretto con il consumatore con ridotto impegno di risorse umane aziendali.</p> <p>Localizzazione nei centri urbani e turistici dove la domanda è maggiore e maggiore è la disponibilità a spendere.</p> <p>Ampia gamma di offerta.</p> <p>Somministrazione dei prodotti assistita e non assistita con notevole incremento del valore aggiunto.</p> <p>Accesso ad aziende di tutte le dimensioni economiche anche mono-prodotto.</p>	<p><b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b></p> <p>Costi di avvio dell'attività.</p> <p>Adeguate scelta dei partner con particolare riguardo al gestore delle attività di somministrazione.</p> <p>Necessità di attività promozionali che valorizzino la presenza di aziende agricole come partner e fornitori del punto vendita e somministrazione e la qualità differenziale dei prodotti.</p> <p>Necessità di formazione del personale rispetto alle caratteristiche qualitative ed alla storia dei prodotti e dei produttori.</p>
<p><b>OPPORTUNITA'</b></p> <p>Forte potenziale per lo sviluppo della multicanalità: consegna a domicilio anche di pasti, vendita on-line, vendita alla ristorazione.</p> <p>Possibilità di organizzare eventi e attività promozionali.</p> <p>Vendita di prodotti locali non agricoli e relativo finanziamento.</p>	<p><b>MINACCE</b></p> <p>Elevata competizione con altri esercizi di somministrazione e vendita.</p> <p>Costanza di approvvigionamento in termini qualitativi e quantitativi da parte dei soci agricoli.</p> <p>Gestione della logistica delle consegne da parte dei produttori secondo le necessità del punto vendita e della somministrazione.</p> <p>Necessità di cambiare/aumentare la partnership per migliorare il servizio, la competitività anche espandendo il business ad altri canali.</p>

### 3.3 I canali innovativi: l'e-commerce della filiera corta

La crescita dell'*e-commerce*, anche nel settore alimentare, ha fatto nascere sul web nuove imprese che non producono direttamente, ma acquistano il prodotto da aziende agricole, anche dislocate a distanza tra loro, e lo distribuiscono ai clienti, generalmente residenti in grandi centri urbani.

Queste imprese funzionano come un "supermercato agricolo virtuale" e offrono la possibilità di fare la spesa da più agricoltori cercando di sfruttare i vantaggi della filiera corta. Si tratta di piattaforme web che tendono ad aggregare la domanda e l'offerta e a gestire la consegna della spesa on-line a domicilio in modo efficiente.

Queste imprese operano come veri e propri intermediari sia per il produttore sia per il consumatore e gestiscono una serie di servizi indispensabili per far giungere il prodotto dal campo alla tavola, garantendo la provenienza del prodotto, in termini d'identificazione del produttore. Quest'ultimo garantisce il processo e la qualità del prodotto, mentre l'impresa intermediaria che opera sul web garantisce che la logistica ed in particolare i trasporti siano realizzati in modo da soddisfare le esigenze del consumatore finale, assicurando il mantenimento della qualità del prodotto.

Queste imprese quindi selezionano un network di coltivatori il più possibile vicini ai mercati serviti e provvedono a gestire tutte le funzioni commerciali promuovendo sul proprio sito la figura e l'affidabilità del produttore.

L'impresa di e-commerce mette in contatto produttori e consumatori e organizza la consegna della spesa a domicilio, offrendo prodotti di stagione, garantendone qualità, provenienza e freschezza. La gamma di prodotti offerta è generalmente molto ampia. Si possono acquistare frutta e verdura di stagione, formaggi freschi, carni bianche e rosse, salumi ed affettati, conserve, marmellate, miele, uova, farina, vino e birra artigianale.

Si tratta di nuove modalità di commercializzazione in filiera corta, ancora poco conosciute da parte del produttore e delle quali non si conoscono ancora in modo approfondito le modalità e gli impegni contrattuali, che spesso cambiano da impresa a impresa. L'aspetto qualitativo e l'assicurazione della qualità sono estremamente importanti per l'impresa che opera nel web, sebbene vi sia l'identificazione diretta del produttore. L'impresa di e-commerce svolge un ruolo di garante nei confronti del consumatore, oltre che di "selezionatore" dei produttori e dei prodotti. Anche per questo canale la presenza di sistemi di qualità certificati da terzi come ad esempio biologico, Dop ed Igp sono molto importanti, tanto che vi è una prevalenza di questi prodotti sui siti di e-commerce. L'introduzione di nuovi sistemi volontari, che certifichino aspetti quali la sostenibilità e l'etica, può ampliare di molto il bacino di agricoltori potenzialmente fornitori di questo canale, che è in fase di notevole sviluppo.

I prodotti consegnati, spesso in cassette preconfezionate, sono sempre di stagione e i contenuti variano ogni settimana. La spesa può essere fatta una tantum o per abbonamento. In caso di abbonamento, vi può essere un ordine predefinito o scegliere settimanalmente la composizione della cassetta, sospendere le consegne o interromperle definitivamente. Il pagamento avviene generalmente con carta di credito o con bonifico bancario. In caso di abbonamento generalmente si effettua il pagamento una volta al mese.

La distribuzione del prodotto è normalmente limitata alle aree metropolitana e ai comuni ad elevata densità abitativa, ma l'entrata sul mercato della vendita on line di prodotti freschi da parte di colossi della

distribuzione (come ad esempio Amazon) lascia prevedere che in un breve arco di tempo la distribuzione potrà essere estesa a gran parte del territorio. La consegna a domicilio è normalmente effettuata con mezzi propri dell'impresa di e-commerce o avvalendosi di soggetti esterni. Le consegne in genere vengono realizzate settimanalmente per zona e in alcuni casi sono previsti sconti per la consegna in specifiche fasce orarie.

**Tabella 7 - Imprese nate con il web che gestiscono il flusso dei prodotti acquistati da imprese agricole e li consegnano a domicilio: analisi SWOT**

<p><b>PUNTI DI FORZA</b></p> <p>Forte presenza di elementi d'identificazione tra produttore e prodotto e conseguente fidelizzazione al produttore, ma anche al brand.</p> <p>Completezza di gamma e continuità nell'offerta.</p> <p>Economie di scala nei servizi commerciali e distributivi.</p> <p>Capacità di raggiungere clientela nei grandi centri urbani.</p> <p>Attenzione al packaging.</p> <p>Capillarità della distribuzione.</p> <p>Attenzione al servizio post-vendita e alla fidelizzazione del consumatore.</p>	<p><b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b></p> <p>Costi di selezione dei produttori e di controllo degli standard qualitativi dei fornitori.</p> <p>Rotazione delle aziende agricole fornitrici.</p> <p>Limitato potere contrattuale degli agricoltori nei confronti dell'impresa.</p> <p>Complessità della gestione degli ordini.</p> <p>Complessità della gestione della logistica distributiva.</p> <p>Crescente necessità di punti di distribuzione/ritiro adeguati alle esigenze di fasce diverse di consumatori.</p> <p>Difficoltà nell'ampliare l'operatività su nuovi mercati.</p> <p>Necessità d'investimenti per la promozione.</p>
<p><b>OPPORTUNITA'</b></p> <p>Incremento della propensione all'utilizzo dell'e-commerce per l'acquisto di prodotti alimentari freschi da parte della clientela.</p> <p>Possibilità di valorizzare varietà e razze autoctone e prodotti tradizionali e tipici.</p> <p>Possibilità di raggiungere mercati non altrimenti presidiabili.</p> <p>Possibilità di creare un rapporto diretto con la clientela attraverso informazioni sull'uso e preparazione del prodotto e visite guidate.</p> <p>Incremento della capacità di interpretare gli scenari di mercato e di riorganizzare le aziende da parte degli aderenti alla rete.</p> <p>Programmazione delle produzioni in funzione delle richieste del mercato.</p>	<p><b>MINACCE</b></p> <p>Concorrenza da imprese che operano nel web come soggetti intermedi nella filiera corta.</p> <p>Crescente presenza dei grandi gruppi nel segmento dell'e-food che operano con gamma completa (anche non alimentare) con numerosi servizi alla vendita e post vendita.</p>

### 3.4 Vendita diretta e filiera corta nel segmento B2B

#### 3.4.1 Hotel e ristoranti

Il panorama ricettivo turistico italiano può contare su 33.199 hotel (442 a 5 stelle, 5.609 a 4 stelle, 15.355 a 3 stelle, 6.014 a 2 stelle, 2.959 a 1 stella) per una capacità di poco superiore a due milioni di posti letto<sup>12</sup>. Dell'universo degli alberghi, il 56% fornisce anche il servizio di ristorazione. Elaborando diverse fonti informative (Federalberghi, ISTAT) è possibile stimare che in Italia il comparto alberghiero genera non meno di 140 milioni di pasti. Secondo AIFBM (Associazione Italiana *Food&Beverage Manager*) e Federalbeghi, il costo di acquisto di materie prime destinate alla preparazione di un pasto ammonta in media a 6,30 euro (si va dai 3,50 euro degli hotel a 2 stelle fino ai 15,60 euro degli hotel a 5 stelle). Il mercato apparente proietta quindi una cifra prossima ai 900 milioni di euro per l'acquisto di materie prime agro-alimentari.

Le potenzialità di questo canale sono legate alla riscoperta della "località" come elemento di competitività anche nel mercato turistico. Come dimostrano alcune ricerche prodotte da *Tripadvisor*, *Booking.com* ed *Expedia Group* vi è la ricerca da parte del turista di una ristorazione che sappia valorizzare l'autenticità territoriale. Stanno inoltre emergendo nuove figure nella ristorazione, che costituiscono i veri interlocutori per gli agricoltori che intendono effettuare la vendita diretta. Sono figure quali i *Food&Beverage Manager*, che hanno il ruolo di coniugare budget ed eccellenze ristorative, presenti per lo più nelle strutture di categoria superiore (4 e 5 stelle), ma che stanno sempre più determinando le scelte di acquisto in funzione di una ristorazione votata all'eccellenza. Si rileva anche che la ristorazione e gli alberghi si evolvono verso un modello che coniuga la somministrazione alla vendita dei prodotti. In molte strutture alberghiere si possono ormai di frequente incontrare "vetrine" in cui vengono promossi e messi in vendita prodotti agroalimentari e dell'artigianato locale. Allo stesso modo stanno sviluppandosi "sinergie" fra strutture ricettive ed aziende agricole per la realizzazione di escursioni, degustazioni, merende ed eventi simili, finalizzati alla conoscenza del territorio e delle sue eccellenze.

La vendita diretta da parte degli agricoltori ai ristoranti e hotel ha una diffusione molto al di sotto delle sue potenzialità. Questo canale viene considerato piuttosto complesso da gestire da parte del produttore per diverse problematiche che possono essere sintetizzate nei seguenti punti:

- ✓ esigenza di consegne giornaliere senza che vi sia una programmazione di massima;
- ✓ richiesta di gamma e di continuità di fornitura di prodotti anche non locali;
- ✓ mancanza di una cultura "gastronomica locale" in grado di valorizzare il prodotto tradizionale e di tradurlo in un beneficio economico che abbia ricadute anche sul produttore agricolo;
- ✓ necessità di un rapporto continuo con il cliente ristoratore, di innovazioni di prodotto, di occasioni/eventi dimostrativi promozionali, da svolgere anche in azienda per far degustare il prodotto e spiegarne le possibili diverse e originali modalità di preparazione.

Si tratta di un segmento che ha grandi potenzialità di sviluppo e dove possono accedere con incremento dei propri margini anche piccole aziende che fanno prodotti di elevata qualità. Anche per questo canale l'organizzazione dell'offerta ed in particolare la gestione in comune della logistica a partire dagli ordini, fino alla consegna del prodotto, può creare economie di scala e di scopo. Piattaforme logistiche locali

<sup>12</sup> Istat, 2015.

potrebbero essere organizzate all'interno dei mercati degli agricoltori o nei punti vendita aziendali, anche di cantine sociali, cooperative od OP che così ridurrebbero i costi di trasporto dei loro prodotti e potrebbero fornire una gamma completa di prodotto locale agli operatori del canale Ho.Re.Ca. Il nuovo strumento dei contratti di rete sembra particolarmente adatto a queste finalità come verrà illustrato nel paragrafo 4.5.1.

**Tabella 8 - Hotel, ristoranti e villaggi turistici: analisi SWOT**

<p><b>PUNTI DI FORZA</b></p> <p>Il crescente interesse dei turisti per prodotti locali, biologici e garantiti.</p> <p>Capillare presenza sul territorio nazionale di imprese con potenziale completezza di gamma di produzioni esclusivamente locali.</p> <p>Capacità dei prodotti locali, in termini di varietà, di soddisfare le esigenze di diversificazione dei menù.</p> <p>Presenza di produzioni tipiche, "giacimenti locali" capaci di arricchire l'offerta di menù tradizionali senza aggravio di costi.</p> <p>Competitività in termini di rapporto qualità/prezzo dei prodotti locali per minor necessità di passaggi lungo la filiera e manipolazioni per assicurarne la conservabilità.</p>	<p><b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b></p> <p>Necessità da parte della ristorazione di offerta organizzata, con presenza di gamma e continuità di fornitura per tutta la stagione turistica.</p> <p>Capitolati molto rigidi e costruiti su prodotti standard.</p> <p>Mancanza di conoscenze e competenze degli operatori della ristorazione rispetto ad alternative con produzioni locali e verso preparazioni più gradite e più adeguate ai fruitori finali.</p>
<p><b>OPPORTUNITA'</b></p> <p>Elevata dimensione del mercato dovuta alla presenza della ristorazione in oltre il 50% delle strutture alberghiere.</p> <p>Crescita dell'interesse del turista per l'autenticità territoriale degli alimenti e conseguente risposta dei ristoratori.</p> <p>Sviluppo della presenza di nuove figure professionali quali il Food &amp; Beverage Manager responsabile di scelte di acquisto.</p>	<p><b>MINACCE</b></p> <p>Mancanza di informazione e di servizi che permettano alle imprese agricole di entrare in questo segmento.</p> <p>Aumento della presenza dei grandi gruppi e debolezza delle aziende agricole nei confronti di questi.</p>

### 3.4.2 Ristorazione collettiva pubblica

Il mercato della ristorazione collettiva pubblica è rappresentato principalmente dalle mense scolastiche e dalla ristorazione ospedaliera pubblica. Questi due segmenti hanno diversi fattori comuni, ma anche elementi di diversificazione importanti, pertanto saranno analizzati separatamente.

#### *a) Le mense scolastiche*

Il mercato della refezione scolastica genera un volume di fatturato medio annuo pari a 1,3 miliardi di euro, per un totale di 240 milioni di pasti annui, consumati da una popolazione scolastica di poco superiore a 1,5

milioni di bambini. Nel 2015, il valore medio del pasto “aggiudicato” nelle 1.500 gare è stato pari a 5,40 euro/pasto (IVA compresa).<sup>13</sup>

Il peso per l’acquisto di materie prime è pari al 43% sul valore imponibile del prezzo medio. In termini assoluti si può stimare che per ogni pasto prodotto 1,97 euro sono destinati all’acquisto di prodotti agroalimentari. Facile desumere che il mercato apparente è quindi non inferiore ai 460 milioni di euro, riferiti unicamente all’approvvigionamento di materie prime alimentari.

La presenza di produzioni locali è potenzialmente incentivata da quanto contenuto nelle linee guida per la ristorazione scolastica<sup>14</sup> che riportano espressamente e ripetutamente il valore, non solo nutrizionale, delle materie prime da coltivazioni locali, biologiche e tipiche. Si tratta d’indicazioni ampiamente recepite dagli Assessorati Regionali alla Salute e Sanità. Inoltre, la nuova normativa sugli appalti pubblici, nell’art. 144<sup>15</sup> sancisce definitivamente e chiaramente lo spazio destinato ai produttori agricoli nei bandi di gara indetti da stazioni appaltanti pubbliche. Nel caso di approvvigionamento di alimenti da parte di mense pubbliche, infatti, le interpretazioni dell’art. 144 individuano la rilevanza del criterio di rapporto tra qualità (nutrizionale) e prezzo. Tuttavia, mancano strumenti agevoli per le amministrazioni per la valutazione tecnica di questo rapporto.

Va sottolineato che il mercato delle mense pubbliche e in particolare quelle scolastiche è molto promettente, per la crescente attenzione dei genitori alla qualità del cibo servito dalla mensa; inoltre, la presenza di “comitati mensa” nelle scuole costituisce un elemento che può spingere verso una maggiore presenza di approvvigionamenti diretti da parte dei produttori. La presenza di produttori quali fornitori della scuola potrebbe inoltre aprire nuovi mercati rappresentati dalle famiglie degli alunni, attraverso canali quali l’*e-commerce* e utilizzando la scuola come punto di consegna e quindi semplificando e ottimizzando i costi della logistica. Con riferimento alle modalità di aggregazione dell’offerta e della gestione in comune della logistica valgono le stesse considerazioni fatte per il canale Ho.Re.Ca. Vi è la necessità di imprenditori capaci di fare aggregazione e di luoghi fisici attrezzati come piattaforme logistiche. In questo le Organizzazioni di Produttori potrebbero avere un ruolo centrale attraverso la gestione dei prodotti di aziende locali non associate all’OP perché con produzioni diverse da quelle dei soci.

*b) Il mercato della ristorazione sanitaria pubblica*

Questo segmento è rappresentato da poco di più di 800 strutture ospedaliere/riabilitative; con i loro 185.000 posti letto produce qualcosa come 135 milioni di pasti ed un volume di fatturato pari a 900 milioni

<sup>13</sup> Fonte ANGEM (Associazione Nazionale delle Aziende di Ristorazione collettiva e servizi vari) Osservatorio Ristorazione Collettiva e Nutrizione <http://www.oricon.it>.

<sup>14</sup> [http://www.salute.gov.it/imgs/c\\_17\\_pubblicazioni\\_1248\\_allegato.pdf](http://www.salute.gov.it/imgs/c_17_pubblicazioni_1248_allegato.pdf).

<sup>15</sup> Art. 144 del decreto legislativo n. 50 del 2016 dispone 1. I servizi di ristorazione indicati nell'allegato IX sono aggiudicati secondo quanto disposto dall'articolo 95, comma 3. La valutazione dell'offerta tecnica tiene conto, in particolare, degli aspetti relativi a fattori quali la qualità dei generi alimentari con particolare riferimento a quella di prodotti biologici, tipici e tradizionali, di quelli a denominazione protetta, nonché di quelli provenienti da sistemi di filiera corta e da operatori dell'agricoltura sociale, il rispetto delle disposizioni ambientali in materia di green economy, dei criteri ambientali minimi pertinenti di cui all'articolo 34 del presente codice e della qualità della formazione degli operatori. Sono fatte salve le disposizioni di cui all'articolo 4, comma 5-quater del decreto legge 12 settembre 2013, n. 104, convertito, con modificazioni, dalla legge 8 novembre 2013, n. 128 nonché di cui all'articolo 6, comma 1, della legge 18 agosto 2015, n. 141.

di euro. Il costo di produzione di un pasto ospedaliero si aggira attorno a 6,80 euro. Contrariamente a quanto avviene per la refezione scolastica, qui si deve parlare di costo di produzione in quanto gli utenti finali non sono chiamati a pagare la ristorazione durante i periodi di degenza. Il peso per l'acquisto di materie prime è pari al 35% sul costo di produzione. In termini assoluti si può stimare che per ogni pasto prodotto 2,38 euro sono destinati all'acquisto di prodotti agroalimentari.

Le linee guida per la ristorazione sanitaria<sup>16</sup> contrariamente a quanto accade per la refezione scolastica, si limitano a suggerire buone pratiche di approvvigionamento, facendo riferimento al protocollo degli acquisti pubblici verdi (*green public procurement*) ed alle pratiche di filiera corta (si veda a pag. 17 del documento citato). È indubbio che esista uno spazio di mercato che può vedere i produttori agricoli protagonisti, specialmente in alcune Regioni dove le autorità locali preposte alla salute hanno saputo declinare le linee guida nazionali con documenti di indirizzo decisamente più stringenti anche in chiave di strutturazione dei bandi di gara.

Rispetto alla refezione scolastica, vi è poi da segnalare una diversa organizzazione nella produzione dei pasti ospedalieri. In gran parte delle strutture ospedaliere pubbliche, la ristorazione è affidata a personale dipendente dalle ASL, che è sottoposto ad un controllo più diretto delle figure responsabili all'interno delle strutture di degenza (dietologo, nutrizionista, economo, eccetera). Probabilmente in futuro si assisterà ad una crescente presenza di società specializzate nella ristorazione che tuttavia dovranno operare *in site*, sottoponendosi ad un regime di controlli decisamente più puntiglioso di quanto non avvenga nella refezione scolastica. Questa situazione ci fa pensare che verso le stazioni appaltanti pubbliche (economati) si possa agire localmente con iniziative di sensibilizzazione, affinché vi sia un maggiore referenziamento dei prodotti locali. Per quanto concerne le opportunità offerte dal nuovo codice degli appalti, valgono le considerazioni avanzate nel paragrafo precedente, dedicato alla refezione scolastica.

Inoltre, riuscire a cogliere le opportunità offerte dalle aziende ospedaliere per la ristorazione dei degenti, permetterebbe di attivare un canale parallelo di vendita: i Cral dei dipendenti. I circoli ricreativi dei dipendenti delle Aziende Sanitarie Locali sono partecipati da qualche migliaio di famiglie che si stanno evolvendo in Gruppi di Acquisto Collettivi. In diverse realtà italiane i Cral ospedalieri hanno aperto veri e propri spacci, dove gli associati effettuano acquisti per i consumi familiari.

<sup>16</sup> [http://www.salute.gov.it/imgs/c\\_17\\_pubblicazioni\\_1435\\_allegato.pdf](http://www.salute.gov.it/imgs/c_17_pubblicazioni_1435_allegato.pdf)

*Nuove modalità di approvvigionamento materie prime Esistono pregevoli esperienze inerenti l'introduzione di criteri ecologici e sociali nelle procedure di acquisto di beni e servizi da parte delle pubbliche amministrazioni. Un esempio sono gli acquisti pubblici verdi (Green Public Procurement), acquisti che perseguono obiettivi di sostenibilità ambientale con scelte di prodotti provenienti da agricoltura biologica o da lotta integrata, eco-certificati, o del commercio equo e solidale e che considerano, inoltre, nei processi, l'impatto dei mezzi di trasporto, la quantità e la tipologia degli imballaggi, la quantità e il tipo di smaltimento dei rifiuti. Un altro esempio interessante che coniuga aspetti di sostenibilità ambientale, legame con il territorio e sostegno all'economia locale, è l'utilizzo di prodotti locali attraverso convenzioni con fornitori di zona, in un processo definito filiera corta o chilometri zero che, accorciando le distanze tra luogo di produzione e consumo, determina un minor utilizzo di sistemi di trasporto, imballaggio, energia, minor numero di passaggi, con evidenti effetti sull'ambiente. Scelte di questo tipo attivano processi di tipo partecipativo, percorsi di salvaguardia dell'ambiente e sostegno all'economia locale e inoltre determinano una maggiore responsabilità e controllo sociale con ricadute in termini di salute sulla collettività.*

La scarsa presenza di questa modalità di approvvigionamento dipende da problematiche comuni ad altri canali, ma che in questo particolare caso divengono un proprio e vero ostacolo all'ingresso:

- la necessità di avere una gamma completa di prodotto, continuità di fornitura e una gestione giornaliera degli ordini e delle consegne;
- la rilevanza dei sistemi di assicurazione della qualità (a partire dai disciplinari di produzione fino alle prove analitiche oggettive);
- confezioni di diverso tipo a partire da monodosi a prodotti della IV gamma in confezioni da comunità.

Tutte queste specifiche di prodotto e di servizio rendono necessarie forme strutturate di aggregazione dei produttori e dei prodotti. Le esperienze di successo in questo mercato esistono, come la rete di imprese Ve.Di. Puglia, che gestiscono la vendita diretta sia al consumatore, sia alla ristorazione.

**Tabella 9 - Ristorazione collettiva pubblica ed imprese agricole: analisi SWOT**

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<p>Crescente interesse dei genitori (mense scolastiche) per i prodotti locali, biologici e certificati e ruolo dei genitori nei Comitati Mensa.</p> <p>Capillare presenza di imprese agricole/cooperative con potenziale completezza di gamma.</p> <p>Capacità dei prodotti locali, in termini di varietà, di soddisfare le esigenze di diversificazione dei menù.</p> <p>Presenza di produzioni tipiche "giacimenti locali" capaci di arricchire l'offerta di menù tradizionali senza aggravio di costi.</p> <p>Competitività in termini di rapporto qualità/prezzo dei prodotti locali per minor necessità di passaggi lungo la filiera e manipolazioni per assicurarne la conservabilità.</p>	<p>Necessità da parte della ristorazione di offerta organizzata, con presenza di gamma e continuità di fornitura per tutto il periodo scolastico.</p> <p>Scarsa organizzazione dell'offerta che si ripercuote negativamente nel rapporto fornitore-ristorazione.</p> <p>Capitolati molto rigidi e costruiti su prodotti standard.</p> <p>Mancanza di conoscenze e competenze degli operatori della ristorazione rispetto ad alternative con produzioni locali e verso preparazioni più gradite e più adeguate ai fruitori finali.</p> <p>Mancanza di informazione e di servizi che permettano alle imprese agricole di entrare in questo segmento.</p>
OPPORTUNITA'	MINACCE
<p>Dimensione del mercato.</p> <p>Art. 144 del codice degli appalti che incentiva acquisti da imprese primarie locali.</p> <p>Sinergie tra fornitura di cibo e didattica.</p> <p>Introdurre ristorazione scolastica come soggetto del partenariato della Misura 16.4 relativa alla Filiera corta.</p> <p>Possibili sinergie tra fornitura a mense scolastiche e famiglie.</p> <p>Utilizzazione dei pasti come strumento di educazione alimentare e civica.</p>	<p>Necessità della ristorazione di avere forniture caratterizzate da elevato contenuto di servizio, ad esempio pre-lavorazione, porzionatura, eccetera.</p> <p>Aumento della presenza dei grandi imprese di ristorazione e debolezza – in termini di potere contrattuale - delle aziende agricole nei confronti di questi.</p>

## 4. L'esperienza dei workshop ed il materiale raccolto

La partecipazione delle imprese agricole ai tavoli di discussione organizzati nel corso del 2016 da Ismea nell'ambito della Rete Rurale Nazionale ha permesso di approfondire problematiche connesse ai diversi canali ed aree di business e di avanzare proposte operative, che possono trovare un riscontro immediato in termini di sperimentazioni e di sostegno organizzativo ed economico nelle misure dei piani di Sviluppo Rurale 2014-20, in particolare nella Misura 16 Cooperazione e nelle azioni di animazione ed innovazione previste dai GAL nei nuovi Programmi di Azione Locale.

Qui di seguito si riportano i temi principali del dibattito che si è svolto nel corso dei tre incontri, che si sono svolti a Senigallia, Milano e Catania nel corso del 2016, rimandando il lettore all'ultimo paragrafo per le proposte emerse e le possibili azioni.

### 4.1 Vendita diretta e consumatore

In tutti e tre gli incontri è emerso come vi sia un crescente interesse da parte dei consumatori per i nuovi circuiti di vendita diretta e filiera corta.

Tale interesse nasce principalmente da quattro elementi:

- ✓ la conoscenza diretta del produttore che vien collegata al concetto di genuinità e a quello di qualità del prodotto;
- ✓ la ricerca di un giusto rapporto qualità/prezzo, sebbene vi sia sempre una maggiore attenzione al risparmio sul prezzo;
- ✓ la possibilità di scelta del produttore e del prodotto, che può essere collegato ad una nuova tendenza verso quella che viene definita la "democrazia alimentare";
- ✓ la possibilità di avere prodotti locali, specialità tradizionali che non sempre sono facilmente rinvenibili nei circuiti della GDO.

Nel corso del workshop svolto a Catania, è emersa l'importanza di alimentare continuamente il rapporto tra produttore e consumatore. Laddove il consumatore è locale, una strategia è quella d'invitarlo direttamente in azienda per illustrare il processo produttivo e discuterne gli aspetti importanti. Si tratta di vere e proprie sessioni d'informazione/formazione che aziende attrezzate con le attività connesse, quale l'agriturismo, organizzano per i propri clienti consumatori. In questo caso, infatti, è possibile anche fornire informazioni/istruzioni sulle modalità di preparazione dei prodotti, soprattutto stagionali. Il successo di queste azioni ha portato nel tavolo di Catania alla proposta di estendere questo tipo di informazione/promozione agli operatori del catering, sia pubblico che privato.

Le principali modalità di vendita diretta utilizzati dai partecipanti e sui quali si è incentrato il dibattito, sono i mercati contadini ed i Gas.

I mercati contadini rappresentano la modalità più diretta e più efficace di contatto con il consumatore; inoltre, non richiedono importanti investimenti se non in capitale umano. La partecipazione al mercato può essere di due tipi:

- ✓ **spot**, nel senso che si partecipa a mercati anche diversi, ma non con continuità; in questo caso la partecipazione al mercato costituisce una vetrina e l'azienda opera anche attraverso l'*e-commerce*;

- ✓ **continuativa**, con la presenza fissa in mercati settimanali o mensili, anche in più piazze; in questo caso il mercato costituisce uno dei principali circuiti di commercializzazione per l'azienda.

Le principali problematiche emerse sono quelle relative alla difformità delle interpretazioni e quindi applicazioni delle normative per l'accesso al mercato, ai requisiti igienico-sanitari ed i conseguenti controlli per la sicurezza alimentare.

Per quanto concerne l'accesso al mercato, i regolamenti differiscono soprattutto in materia di provenienza dell'agricoltore. Alcuni mercati, infatti, prevedono la presenza di soli produttori locali, mentre altri non tengono conto di questo requisito.

Le normative sulla sicurezza alimentare sembra siano applicate, invece, in modo molto diversificato, sulla base delle interpretazioni dei funzionari delle ASL. Le norme differiscono soprattutto e in maniera evidente per quanto riguarda la somministrazione non assistita, sia in sede fissa che in sede ambulante. Tali problematiche riguardano entrambe le modalità, in particolare la prima, ed anche la seconda laddove la partecipazione continuativa prevede la presenza in mercati di Province diverse.

A questo riguardo la proposta emersa nelle discussioni dei workshop regionali è quella di concretizzare l'avvio di un tavolo di lavoro a livello nazionale per produrre delle linee guida, da applicare a livello locale, per garantire un'uniforme interpretazione della normativa, creando anche spazi di flessibilità per i piccoli produttori e per le produzioni locali (come previsto, tra l'altro, anche dalla stessa regolamentazione comunitaria). Una proposta condivisa anche dai rappresentanti del mondo della sanità, presenti al workshop svolto nelle Marche.

Un'altra problematica, sollevata soprattutto da parte dei rappresentanti dei Gas, riguarda l'assicurazione della qualità delle produzioni, la rispondenza dei processi a quanto dichiarato dal produttore e la "continuità" di questi due elementi nel tempo. Attualmente, l'unico strumento che consente di avere un controllo terzo rispetto a questi requisiti è il sistema di certificazione delle produzioni biologiche. Vi è la ricerca anche di altre modalità di produzione legate a requisiti etici e di sostenibilità "globale" che ad oggi non sono certificati. Questo costituisce un importante limite alla selezione dei produttori che forniscono i Gas, selezione che viene fatta sulla base delle conoscenze personali e che comunque richiede un notevole impegno in risorse umane e finanziarie da parte del Gas stesso.

#### **4.2 Ristorazione collettiva (mense) e turistica**

Un primo importante aspetto emerso in tutti e tre gli incontri sul territorio è la scarsa conoscenza di questo importante segmento di mercato, in continua crescita. I partecipanti non avevano conoscenza delle dimensioni del mercato in termini di quantità e valore e di chi sono gli operatori in questi segmenti, anche a livello locale e, di conseguenza delle richieste, tendenze e diversità dei segmenti che compongono la ristorazione collettiva pubblica e privata.

I workshop hanno quindi sollevato un notevole interesse, grazie anche alla presenza di operatori pubblici della ristorazione scolastica e ospedaliera.

Le principali osservazioni/problematicità emerse riguardo la fornitura diretta da parte di produttori singoli e associati alla ristorazione pubblica sono riassumibili nei seguenti sei punti.

1. Vi è una notevole difficoltà per le imprese di ristorazione collettiva a gestire le forniture di prodotti agricoli, in quanto queste non sono conformi alle loro richieste in termini di modalità di confezionamento e consegna, ad esempio per le richieste di prodotti monoporzione tipicamente “industriali” o le porzionature che non tengono conto delle diverse “rese” di prodotti qualitativamente superiori. Le aziende agricole non appaiono in grado di far fronte alle richieste di servizi accessori (porzionamento, lavorazioni accessorie, eccetera), anche per l’assenza d’imprese che possono effettuare queste lavorazioni per conto terzi.
2. Le produzioni locali che hanno caratteristiche di qualità e rese superiori, in sede di trattativa economica vengono però equiparate a quelle di “competitor” industriali che presentano “economie di gestione” (scarti, deperimenti, eccetera) decisamente meno onerose.
3. Esistono notevoli problematiche legate al trasporto ed alla logistica, ad esempio l’esiguità dei carichi e delle consegne che fanno preferire fornitori industriali.
4. Gli standard dei capitolati d’appalto non sono adeguati ai prodotti locali, pertanto anche quando sono inseriti nei capitolati si tratta più di “specchietti di richiamo”, che di concrete richieste di fornitura che necessitano poi di adeguati controlli e verifiche.
5. Nelle scuole, oltre al pasto principale (pranzo), sarebbe importante introdurre anche lo spuntino di mezza giornata coerente con la filosofia “local”. Alcune esperienze di *self vending*<sup>17</sup> sono state deludenti, mentre altre pratiche come ad esempio la distribuzione programmata di merende del territorio hanno avuto e stanno avendo successo.
6. Scarsa o nulla è l’attenzione dei responsabili negli Enti Locali e nelle ASL per le normative nazionali e regionali che incentivano l’acquisto di prodotti locali o biologici.

Tra le proposte più interessanti vi è quella dell’attivazione di **palestre culinarie** rivolte ai professionisti della ristorazione (*Chef* e *Food&Beverage Manager*) per accompagnarli in un percorso di (ri)scoperta del prodotto locale e delle modalità tradizionali di prepararlo.

Anche per la ristorazione collettiva (mense) le problematiche delle forniture riguardano richieste dei gestori in termini di modalità di presentazione del prodotto, tempi e modalità di consegne, ma in questo canale vi è una crescente attenzione da parte del consumatore finale ai prodotti locali e di qualità certificata. Le imprese di ristorazione devono quindi rispondere a queste esigenze e pertanto sono aperte a individuare con gli agricoltori soluzioni e servizi che facilitino l’accesso diretto a questo importante canale.

La presenza di agriturismi con prodotti aziendali costituisce un importante strumento di promozione dei prodotti locali ed allo stesso tempo anche di comparazione per il consumatore e di evidenza di come si può utilizzare il prodotto locale in cucina. Una problematica importante emersa nei dibattiti è la scarsa consapevolezza/capacità del “sapere utilizzare” le materie prime territoriali che offrono notevoli possibilità di coniugare “gusto” e prezzi contenuti.

La maggior parte delle strutture che si rivolgono ad una clientela ampia con prezzi medio bassi confermano la logica della standardizzazione della gestione della cucina e delle pietanze offerte in un’ottica di minimizzazione dei costi e degli scarti.

---

<sup>17</sup> Si fa riferimento ai distributori automatici presenti in scuole, uffici, ospedali, eccetera.

Anche per la ristorazione collettiva e per quella turistica, la problematica centrale è quella dell'aggregazione dei fornitori che consentirebbe di far corrispondere le produzioni locali vendute direttamente dai produttori con le esigenze tecniche ed economiche, oltre che qualitative della ristorazione collettiva.

### 4.3 Logistica e innovazione (e-commerce)

Il terzo tavolo di approfondimento è stato dedicato alle nuove modalità di commercializzazione, basate sulle tecnologie informatiche che consentono di allargare notevolmente i confini fisici del mercato, pur mantenendo una comunicazione diretta con il consumatore. Questa modalità di vendita ha necessità di nuovi servizi tra i quali il più rilevante, almeno all'inizio dell'attività, è quello legato alla logistica per la consegna del prodotto e per il suo stoccaggio e condizionamento.

L'*e-commerce* offre notevoli potenzialità per la commercializzazione diretta dei prodotti agricoli ed in particolare per raggiungere fasce di mercato ad alto valore aggiunto anche nei mercati esteri. Esso viene considerato un canale molto promettente per le produzioni di nicchia, rappresentate da produzioni da razze di animali/varietà pregiate, che hanno modalità di trasformazione particolari. Attraverso l'*e-commerce* infatti queste produzioni possono uscire da un ambito locale nel quale la loro valorizzazione è legata quasi esclusivamente al turismo.

Tuttavia questo canale è ancora poco utilizzato dagli agricoltori: le principali motivazioni emerse sono riconducibili alle seguenti:

- ✓ necessità di coprire un'ampia gamma e quindi di un'aggregazione delle produzioni attraverso forme nuove, rispetto a quelle tradizionali rappresentate da Cooperative ed Organizzazioni di produttori, che consentano di avere quantità adeguate e diversificate di prodotto pur garantendo una diretta individuazione dell'identità del produttore da parte del consumatore finale;
- ✓ nuovi servizi per il funzionamento dell'*e-commerce* che non sempre sono di facile acquisizione sul mercato a causa ad esempio di alti costi di transazione, scelta del fornitore, modalità contrattuali; oltre che del costo del servizio in sé.

Tali servizi fanno riferimento a tre principali aree funzionali:

- a) la costruzione e gestione di un sito di *e-commerce*;
- b) la gestione della comunicazione e del marketing digitale;
- c) la gestione degli ordini e della logistica.

Le esperienze emerse nell'ambito dei workshop hanno messo in evidenza come la maggior parte degli agricoltori che utilizzano l'*e-commerce* sono ricorsi a collaborazioni occasionali basate su conoscenza diretta soprattutto per le prime due tipologie di servizi. La seconda tipologia, legata ai nuovi strumenti di comunicazione *social*, viene in genere praticata dai produttori più giovani che conoscono ed utilizzano anche ad altri fini questi strumenti.

La maggior parte degli agricoltori che hanno avviato l'*e-commerce* si sono concentrati sulla problematica della **logistica**. Il trasferimento del prodotto tra aziende o tra azienda e consumatore è considerata la principale difficoltà di tipo gestionale per le aziende agricole ed il principale ostacolo ad operare nel segmento della vendita on line. Rappresenta anche uno degli elementi sui quali si basa la competitività

della vendita diretta on-line, in quanto, in tutti i settori, questa è caratterizzata proprio da servizi di consegna personalizzati, generalmente a domicilio o presso punti di ritiro scelti dall'acquirente.

La logistica viene gestita dagli agricoltori o con mezzi propri o attraverso il ricorso a ditte specializzate. Nel primo caso il fattore limitante è quello economico e della disponibilità di personale adeguato. Gli agricoltori lamentano la difficoltà, per motivi normativi, di utilizzare mezzi di trasporto proprietari, in comune con altri agricoltori, soluzione che risulta invece molto importate e promettente soprattutto per favorire l'aggregazione o per tipi di organizzazione delle vendite anche già consolidati come nel caso dei Gas. Nel caso di utilizzo di operatori logistici esterni, vi è ancora poca conoscenza rispetto ai termini contrattuali del servizio, poca esperienza rispetto al packaging. In particolare per i prodotti freschi e freschissimi che hanno necessità della catena del freddo vi è una scarsa presenza di operatori in grado di trattare correttamente questi prodotti e, quando presenti sul territorio, vi è una scarsa conoscenza circa i tempi di ritiro e consegna, degli imballaggi richiesti e delle altre condizioni del servizio. Inoltre, emerge la limitata conoscenza di forme di packaging innovativo e sostenibile.

I principali ostacoli che gli agricoltori trovano nell'utilizzo dell'*e-commerce* sono quindi il tempo da dedicarvi e le competenze necessarie per la gestione dei servizi descritti. Questo sta portando alla nascita nel mercato di diverse forme di vendita on-line in filiera corta cioè con la presenza d'intermediari, che sono stati descritti al paragrafo 3.3.

Nella discussione in tutte e tre le località dei workshop è emersa l'esigenza di conoscere meglio questi nuovi canali che possono essere più facilmente utilizzati dagli agricoltori e che sono ancora poco compresi e strutturati.

Un'altra problematica emersa nella discussione sull'*e-commerce* è quella relativa alle necessità di gamma e di quantitativi richiesti da questi canali. Vi è bisogno di un'ampiezza di gamma e di una continuità di fornitura che il singolo produttore difficilmente riesce ad offrire. Le dimensioni delle imprese agricole italiane spesso non consentono di soddisfare queste esigenze e quindi la via più percorribile è quella dell'aggregazione delle imprese.

A differenza di quanto avviene nel caso nella vendita diretta nei punti vendita aziendali e nei mercati degli agricoltori, per l'*e-commerce* l'agricoltore trova maggiore difficoltà ad acquistare e rivendere prodotti di altri agricoltori, anche a causa della maggiore aleatorietà della vendita su questo canale.

L'aggregazione di più aziende viene sempre più lasciata ad operatori terzi, che gestiscono propri siti web, nei quali però l'elemento di competitività e differenziazione è proprio la provenienza del prodotto, il nome, la storia e la reputazione del produttore. Non sono rari comunque i casi, nei quali il promotore dell'*e-commerce* è un produttore agricolo e l'attività viene gestita attraverso forme associative che oggi sono favorite dai contratti di rete.

È emersa quindi in tutti i workshop la necessità di approfondire gli strumenti normativi e contrattuali e gli incentivi pubblici che possono favorire l'aggregazione tra le imprese per questo nuovo promettente canale.

## 5. Le problematiche trasversali emerse

### 5.1 Aggregazione di produttori ed aggregazione di prodotto

La difficoltà ad aggregare l'offerta è da sempre una delle principali problematiche dell'agricoltura italiana. Nel caso della vendita diretta, alle problematiche storiche legate alla scarsa propensione alla cooperazione dei produttori agricoli, se ne aggiungono alcune specifiche che sono emerse negli ultimi anni a causa dell'allontanamento delle aziende dai mercati e dalla progressiva scomparsa di luoghi tradizionali di incontro quali le fiere, i mercati del bestiame, eccetera.

Nel corso del 2016, in tutti gli incontri promossi da Ismea nell'ambito della Rete Rurale Nazionale sul tema della vendita diretta e della filiera corta è emersa la scarsa conoscenza, da parte degli imprenditori agricoli, delle produzioni che vengono effettuate nel territorio e degli altri imprenditori locali. Nel tempo, sono venuti a mancare i luoghi tradizionali d'incontro e confronto tra agricoltori (mercati del bestiame, mattatoi, fiere, eccetera) e questo rende più difficile lo scambio di esperienze e l'integrazione a livello territoriale tra aziende, sia in termini di input sia di produzioni.

Nei diversi canali distributivi, invece, sia in quelli tradizionali come la GDO sia in quelli innovativi, è sempre più importante l'integrazione dell'offerta. La vendita diretta offre il vantaggio che in questo caso l'aggregazione non deve portare a masse critiche di prodotti omogenei, circostanza che ha portato alla costituzione di cooperative ed organizzazioni di produttori (OP). L'aggregazione per i canali di vendita diretta e di filiera corta può vedere coinvolti pochi agricoltori che producono prodotti diversi e soprattutto la collaborazione risulta basata sui principi di qualità del processo e del prodotto, artigianalità e reciprocità, che sono le caratteristiche che richiede il consumatore in questi canali.

Dalla ricognizione effettuata nel territorio è più volte emerso che vi è la possibilità e la volontà di formare un paniere di prodotti interessante, ma nessuno in realtà conosce bene cosa produce il vicino, in quanto l'imprenditore è molto impegnato nella sua azienda e nelle fasi di trasformazione e commercializzazione del prodotto, e, nonostante la prossimità geografica, i costi di transazione, cioè di acquisizione delle informazioni necessarie ad avviare un rapporto, sono molto elevati in quanto, come detto, non vi sono luoghi ed attori che possono facilitare l'avvio e la gestione di un rapporto di collaborazione. L'esigenza di una maggiore conoscenza degli operatori locali, magari protagonisti di esperienze di successo, è sentita non solo dagli agricoltori, ma anche dagli altri attori del sistema agroalimentare e, in particolare, da quelli della ristorazione, sia realizzata a titolo esclusivo e professionale, sia più ampia attività agrituristica. Le imprese agrituristiche sono, infatti, potenziali acquirenti di prodotti agricoli e alimentari locali, sia per la necessità del rispetto della normativa (che prevede, nel caso di somministrazione, che pasti e bevande siano costituiti prevalentemente da prodotti propri e da prodotti di aziende agricole della zona), sia per differenziare la propria offerta nei confronti degli altri operatori turistici e, più in generale per attivare l'economia del territorio circostante.

Alcune delle esigenze emerse nel corso dei workshop sono: ampliare le opportunità d'incontro e scambio tra produttori; promuovere lo scambio di esperienze; favorire la circolazione d'idee e di nuovi modelli di sviluppo dell'azienda agricola; far conoscere le rispettive produzioni e le opportunità derivanti dalle nuove tecnologie.

Vi è l'esigenza di mantenere, all'interno dell'aggregazione, una propria identità e un rapporto diretto con il consumatore. Questi elementi sono propri della vendita diretta e della filiera corta e possono essere mantenuti all'interno di nuove modalità di aggregazione che devono essere individuate e sperimentate. Una forma organizzativa interessante sembra essere quella dei Contratti di Rete, di cui si è parlato anche al paragrafo 2.2.5, anche se tale forma è ancora poco conosciuta e utilizzata dagli agricoltori.

Le produzioni commercializzate attraverso la vendita diretta e la filiera corta oltre a poter vantare talvolta caratteristiche qualitative intrinseche (grazie alla vicinanza tra fase di produzione e quella di consumo), posseggono spesso caratteristiche legate alle scelte imprenditoriali riguardanti specifici metodi produttivi o di gestione aziendale. Ne sono esempi il prodotto biologico, le produzioni etiche e sostenibili, l'assicurazione del rispetto e manutenzione della biodiversità, eccetera. Vi è quindi la necessità di adottare sistemi di certificazione di tali caratteristiche qualitative così da superare quelle reticenze all'aggregazione generate dal rischio di comportamenti opportunistici che possono ricadere su tutti gli appartenenti all'organizzazione, penalizzando tutti i partecipanti. La certificazione della provenienza aziendale e delle modalità di processo costituisce una garanzia anche per il consumatore, ma rappresenta un aggravio burocratico per il produttore. Tuttavia, la possibilità di accedere alla consulenza aziendale e a nuovi strumenti interattivi di comunicazione e l'utilizzo di dati già in possesso della pubblica amministrazione possono ridurre gli impegni burocratici e i costi di gestione e di controllo di una certificazione per le filiere corte.

L'incremento dell'utilizzo di strumenti tecnologici per la commercializzazione diretta delle proprie produzioni costituisce un nuovo importante incentivo all'aggregazione o, quanto meno, un'interessante opportunità. L'*e-commerce* infatti sta evolvendo verso modelli che garantiscono al consumatore un servizio completo in termini di gamma, di continuità di offerta, di diversificazione ed innovazione del prodotto e di personalizzazione del servizio con consegna nei luoghi e nelle ore richieste dal cliente e con servizi post vendita che semplificano il reperimento e l'uso del prodotto. Tutti questi servizi non sono economicamente sopportabili da un'unica impresa, salvo quelle particolarmente strutturate, mentre è possibile realizzare economie di scala e di rete soprattutto nei servizi di logistica in uscita dall'azienda (per la presenza di più aziende su uno stesso territorio) e per le consegne a domicilio. Inoltre, la gestione di questi servizi richiede risorse umane e finanziarie dedicate con competenze specifiche che non necessariamente sono presenti nelle aziende agricole e che, quindi, necessitano di acquisizione esterna.

Occorre quindi individuare e sperimentare i modelli più efficaci di aggregazione tra agricoltori, finalizzati alla vendita diretta *on line* partendo da quelli che si sono sviluppati naturalmente nel panorama nazionale ed europeo. In questo caso, l'aggregazione deve rispondere a problematiche relative al condizionamento di prodotti anche eterogenei tra loro, alla gestione di piattaforme di commercializzazione, alla distribuzione di prodotti in comune in ambiti geograficamente anche molto distanti dai luoghi di produzione.

Infine, la transizione della vendita diretta da un fenomeno marginale, più di tipo culturale che economico, a un canale commerciale in grado di veicolare volumi significativi di prodotto, rende necessarie iniziative progettuali originali e innovative che possono essere realizzate solo ricreando nei territori uno spirito cooperativo e di apprendimento e sperimentazione continua. La diffusione di buone pratiche, il supporto alla condivisione di percorsi d'innovazione, gestionale e organizzativa, diventano indispensabili per incentivare l'aggregazione all'interno dei singoli territori e tra produttori di territori diversi.

## 5.2 La logistica come fattore critico

Il trasferimento del prodotto tra aziende che appartengono ad una stessa rete/organizzazione che effettua la vendita diretta o tra azienda e consumatore è considerata la principale difficoltà di tipo gestionale per le aziende agricole che effettuano la vendita diretta e, in particolare, quelle che sono all'interno di circuiti a filiera corta. Nel primo caso, le problematiche logistiche riguardano lo stoccaggio e la consegna al consumatore del prodotto. Nel secondo, il condizionamento e la consegna a un soggetto intermediario o ad altro soggetto imprenditoriale che provvede poi alla distribuzione finale. Le principali problematiche sono di tipo organizzativo e di gestione delle attività di condizionamento e confezionamento. Le consegne riguardano quantitativi di prodotto mediamente limitati ma che spesso richiedono un elevato controllo del processo, come ad esempio il mantenimento della catena del freddo per le produzioni fresche e freschissime. Inoltre l'*e-commerce* ha allargato in modo inaspettato i confini geografici dei mercati che possono essere potenzialmente serviti in modo diretto dai produttori, rendendo ancora più complessa e centrale la funzione logistica. Anche in questo caso, le problematiche sono legate alle carenze di capitale umano in termini di disponibilità di tempo e di competenze. L'esternalizzazione della logistica richiede costi di transazione elevati per l'acquisizione delle informazioni sugli operatori, sui costi, sulla qualità del loro servizio e sulle modalità contrattuali adottate.

Una delle principali problematiche che sta emergendo è quella di una logistica dei trasporti sostenibile, in particolare all'interno dei centri urbani. Vengono sperimentati nuovi orari di consegna delle merci e nuovi mezzi di trasporto a basso impatto ambientale. Il soddisfacimento di tale esigenza sta divenendo un prerequisito dei canali di filiera corta innovativi.

Il condizionamento e il packaging costituiscono anch'essi elementi chiave e centrali per il successo dei canali di commercializzazione diretta. Vi è una crescente richiesta di "personalizzazione" delle modalità di presentazione del prodotto, che differisce a seconda del cliente finale. Nel segmento della ristorazione pubblica, ad esempio, vengono richiesti packaging diversificati che vanno dalla confezione monodose a quella multiprodotto. La crescente attenzione alla sostenibilità dei materiali, oltre che delle materie prime agricole, e al ciclo di vita del prodotto rende necessaria l'utilizzazione di un packaging sempre più compatibile con le esigenze ambientali, ma anche con quelle di allungamento della *shelf life* dei prodotti. Si tratta di problematiche nuove per il produttore alle quali difficilmente la singola azienda può trovare risposte adeguate.

## 5.3 Applicazione disomogenea delle normative in materia di igiene e di somministrazione non assistita di alimenti e bevande

La vendita diretta e la filiera corta si stanno velocemente sviluppando all'interno di un quadro di regole applicate in modo molto disomogeneo sul territorio nazionale. Le normative rilevanti per la vendita diretta sono certamente quelle relative alla sicurezza alimentare e in particolare quelle che riguardano modalità di gestione del prodotto al di fuori del processo produttivo, a partire dallo stoccaggio (sia nell'azienda, sia in magazzini/hub comuni) fino alla consegna al cliente. Tali normative fanno riferimento a quelle europee<sup>18</sup>,

<sup>18</sup> Una delle principali componenti del quadro normativo europeo è rappresentata dal cosiddetto Pacchetto Igiene, che comprende principalmente il regolamento (CE) 852/2004 del Parlamento europeo e del Consiglio sull'igiene dei prodotti alimentari; il regolamento (CE) 853/2004 del Parlamento europeo e del Consiglio, che stabilisce norme specifiche in materia di igiene per gli alimenti di origine animale; la direttiva 41/2004/CE del Parlamento europeo e del Consiglio che abroga alcune direttive recanti norme sull'igiene dei prodotti alimentari e le disposizioni sanitarie per la

ma sono interpretate in modo molto disomogeneo dalle diverse amministrazioni competenti a livello comunale, provinciale e regionale. Pertanto i controlli vengono effettuati in modo differente tra vari soggetti preposti con risultati a volte contrastanti che spesso, oltre a generare frustrazioni per chi si deve adeguare, costituiscono un forte agente disincentivante a intraprendere.

Le differenze di applicazione delle normative non si limitano agli aspetti igienico-sanitari, ma anche a quelli amministrativi e fiscali. Così, ad esempio, la maggior parte dei comuni non ha emanato il disciplinare per la regolamentazione dei mercati contadini ai sensi del Decreto Ministeriale del MiPAAF del 2007<sup>19</sup> impedendo così il funzionamento dei mercati secondo le modalità previste dalla legge.

Le disomogeneità di applicazione delle normative stanno portando a vere e proprie distorsioni del mercato e, a volte, anche all'impossibilità di gestire il prodotto nei mercati e nei punti vendita secondo le nuove esigenze dei consumatori. È questo ad esempio il caso della somministrazione non assistita<sup>20</sup> negli esercizi di vicinato e nei mercati.

## 6. Possibili strumenti per superare tali problematiche

Dagli incontri territoriali sono emerse diverse proposte per dare risposte operative alle problematiche trasversali e specifiche di canale che costituiscono i principali ostacoli a uno sviluppo della vendita diretta e della filiera corta tale da costituire un'alternativa credibile e sostenibile ai circuiti della moderna distribuzione ed alle loro recenti evoluzioni.

### 6.1 Strumenti per favorire l'aggregazione dei produttori e dell'offerta

Gli agricoltori hanno una scarsa conoscenza di nuovi strumenti contrattuali che consentono di creare partnership fra imprese dello stesso settore e intersettoriali.

**Il contratto di rete** e la sua particolare fattispecie per l'agricoltura<sup>21</sup> è uno strumento contrattuale particolarmente adatto a costruire e gestire partnership per la vendita diretta e la filiera corta. Il contratto di rete, infatti, a differenza di altre forme associative tradizionali, come ad esempio le cooperative o le OP,

---

*produzione e la commercializzazione di determinati prodotti di origine animale destinati al consumo umano e che modifica le direttive 89/662/CEE e 92/118/CEE del Consiglio e la decisione 95/408/CE del Consiglio; il regolamento (CE) 854/2004 del Parlamento europeo e del Consiglio che stabilisce norme specifiche per l'organizzazione di controlli ufficiali sui prodotti di origine animale destinati al consumo umano; il regolamento (CE) 882/2004 del Parlamento europeo e del Consiglio relativo ai controlli ufficiali intesi a verificare la conformità alla normativa in materia di mangimi e di alimenti e alle norme sulla salute e sul benessere degli animali.*

*Il "pacchetto igiene" è completato con provvedimenti disciplinanti singoli aspetti delle produzioni alimentari.*

<sup>19</sup> Attuazione dell'art. 1, comma 1065, della legge 27 dicembre 2006, n. 296, sui mercati riservati all'esercizio della vendita diretta da parte degli imprenditori agricoli.

<sup>20</sup> Per somministrazione non assistita si deve intendere il consumo sul posto di prodotti di alimentari e gastronomia attraverso gli arredi e i locali utilizzati normalmente per la preparazione degli stessi e per la commercializzazione di prodotti alimentari. Tale attività, secondo la legge 4 agosto 2006, n. 248, artt. 3, 4 e 11, non è soggetta ad autorizzazioni per l'esercizio dell'attività, ma al solo rispetto delle norme igienico sanitarie.

<sup>21</sup> Legge 33/2009, di conversione del D.L. 5/2009, art. 3, commi 4-ter e seguenti e per l'agricoltura il D.L. 22 giugno 2012, n. 83, convertito con modificazioni dalla L. 7 agosto 2012, n. 134.

consente all'impresa di mantenere la sua indipendenza ed allo stesso tempo la propria identità nei confronti del cliente consumatore. La rete gestisce solo alcune funzioni per le quali è possibile avere economie di scopo e di scala significative come ad esempio la logistica e la gestione di un sito di *e-commerce*. La responsabilità delle scelte produttive e del prodotto rimangono in capo al produttore, ma è possibile per tutte le imprese della rete utilizzare le risorse di altre aziende che sono all'interno del contratto. Alcuni contratti di rete sono già attivi e danno risultati di tutto rilievo come ad esempio il contratto "*in campagna*" di aziende agricole e artigianali siciliane che commercializzano le proprie produzioni su diversi mercati, locali, nazionale ed esteri.

Il contratto di rete potrebbe costituire uno strumento per l'integrazione dell'offerta agrituristica e soprattutto per rispondere all'esigenza normativa di utilizzo di prodotti aziendali nell'attività di somministrazione effettuata negli agriturismi. È auspicabile un'evoluzione della normativa che equipari i prodotti provenienti dalle aziende partecipanti al contratto di rete, a quelli dell'impresa agrituristica con servizi di ristorazione cosicché la quota di prodotto proprio dell'azienda turistica possa essere soddisfatta anche attraverso l'acquisto di prodotti delle aziende della rete.

L'azione da intraprendere è quella di una capillare diffusione di informazioni e istruzioni per stipulare contratti di rete accompagnata dall'individuazione di casi di buone prassi e di successo.

**Il franchising** è un altro strumento contrattuale molto utilizzato nel settore *Food* in tutto il mondo, ma poco diffuso nel nostro paese. Il *franchising*, definito anche affiliazione commerciale<sup>22</sup>, è una formula di collaborazione tra imprenditori per la distribuzione di servizi e/o beni. Si tratta di un accordo di collaborazione che trova da una parte un'azienda con una formula commerciale consolidata (affiliante, o *franchisor*) e dall'altra una società o un singolo imprenditore (affiliato, o *franchisee*) che aderisce a questa formula. L'azienda madre, che può essere un produttore o un distributore di prodotti o servizi di una determinata marca o insegna, concede all'affiliato, in genere rivenditore indipendente, il diritto di commercializzare i propri prodotti e/o servizi utilizzando l'insegna dell'affiliante oltre ad assistenza tecnica e consulenza sui metodi di lavoro. In cambio l'affiliato s'impegna a rispettare standard e modelli di gestione e produzione stabiliti dal *franchisor*. In genere, tutto questo viene offerto dall'affiliante all'affiliato tramite il pagamento di una percentuale sul fatturato (*royalty*) insieme al rispetto delle norme contrattuali che regolano il rapporto. La formula del *franchising* appare molto adatta alla realizzazione di punti vendita e somministrazione che vedono come *franchisor* il produttore agricolo e come *franchisee* il gestore del punto di vendita e somministrazione. Anche in questo caso vanno ricercate e documentate esperienze di successo in Europa<sup>23</sup> ed anche in Italia, per incentivare l'uso di questo contratto commerciale.

**Sistemi di qualità volontari.** La realizzazione di partnership/agggregazione comporta elevati costi di transazione intesi come quei costi necessari a individuare e selezionare i partner, a definire regole e mettere in atto quanto necessario per assicurarne il rispetto. Le imprese agricole, ma anche i Gas, hanno manifestato notevoli difficoltà proprio in queste attività. Si tratta di allestire un sistema di qualità certificato

<sup>22</sup> In Italia il *franchising* è regolamentato dalla Legge 6 maggio 2004, n. 129 "*Norme per la disciplina dell'affiliazione commerciale*".

<sup>23</sup> La gestione della logistica *attraverso franchisees* è stato uno degli elementi di successo di *Riverford* una rete di imprese biologiche che consegna in tutto il regno unito ad oltre 60.000 famiglie la settimana.

da terzi contraddistinto da un logo marchio come ad esempio “Marchio di Qualità dell’Agricoltore” che assicuri la qualità, le modalità di processo sostenibili, etiche, nel rispetto della biodiversità, oltre naturalmente la provenienza da aziende contadine. Un tale marchio ha una duplice funzione: di ridurre i costi di transazione per gli agricoltori per la selezione dei partner e di garantire e rendere riconoscibili i prodotti venduti direttamente dagli agricoltori al consumatore.

**La realizzazione di un Marketplace virtuale** per scambi di prodotti B2B tra aziende agricole e operatori della ristorazione, a partire dagli agriturismi, e la creazione di partnership per l’integrazione di gamma, la gestione comune della logistica e di altri servizi per la commercializzazione e comunicazione al consumatore.

**Analisi costi e benefici dei diversi modelli di business in forma singola e aggregata.** La valutazione economico-finanziaria e dei benefici diretti e indiretti dei diversi modelli di business, in forma singola e associata, può dare evidenza ai vantaggi dell’aggregazione e, al tempo stesso, consentire agli agricoltori di individuare il modello più adeguato alla propria struttura e organizzazione aziendale. La vendita diretta e la filiera corta comportano, infatti, mutamenti anche rilevanti nell’organizzazione aziendale e rendono necessarie nuove risorse umane e finanziarie e nuove competenze che possono essere internalizzate dall’impresa, ma che possono anche essere acquisite sul mercato. La corretta valutazione dell’organizzazione aziendale può determinare non solo la redditività della modalità di vendita, ma anche dell’intera impresa.

## 6.2 Strumenti per migliorare la logistica

**Conoscenza dell’offerta di mercato inerente i servizi di logistica** dei magazzini e dei trasporti anche per piccole quantità di prodotto. Gli agricoltori hanno necessità di informazioni e strumenti per gestire questa funzione molto importante. Occorrono informazioni su soggetti in grado di trasferire adeguatamente il prodotto, servizi offerti, condizioni del servizio e forme contrattuali in essere. Vi è la necessità anche di approfondimenti relativi all’utilizzo di contratti di rete solo per la logistica e, inoltre, della valutazione costi-benefici di tipo economico e qualitativo per le aziende agricole singole e associate nell’uso di servizi in outsourcing secondo diversi modelli di riferimento di tipo contrattuale.

**Packaging sostenibile ed etichettatura.** Le modalità di confezionamento attualmente in uso consentono di mantenere il prodotto alla temperatura richiesta per un tempo determinato e spesso non sufficiente alle esigenze del prodotto agricolo. Vi è poca conoscenza sui nuovi materiali biodegradabili e per il mantenimento della catena del freddo. Per questa finalità è possibile attivare la Misura 16 dei Piani di Sviluppo Rurale regionali e in particolare la cooperazione per progetti di innovazione, attivando partenariati con imprese specializzate e enti di ricerca, per testare le molte innovazioni già adottate dai produttori in modo che abbiano un riconoscimento di compatibilità con la normativa igienico-sanitaria. Un allevatore che ha partecipato a uno dei workshop, ad esempio, sta sperimentando un proprio imballaggio coibentato con lana grezza per la spedizione della carne.

## 6.3 Sistema delle regole

Per far fronte alla disomogeneità di applicazione delle regole, il primo passo è la **ricognizione** e il confronto delle situazioni esistenti che dovrebbe portare ad evidenziare le difformità “macro”, sia per gli aspettiannonari, sia per le direttive sanitarie e fiscali.

Questo lavoro è propedeutico all'attivazione di **tavoli di confronto** separati con: Anci e Regioni (Assessorati all'Agricoltura), Ministero della Salute e Regioni (Assessorati alla Sanità), Ministero dell'Economia e delle Finanze e le rappresentanze degli agricoltori. I tavoli potrebbero essere coordinati da Ismea.

**Tavolo tra produttori, consumatori ed Enti Locali** per favorire lo sviluppo di infrastrutture per i mercati degli agricoltori, l'accesso dei produttori agricoli alla ristorazione collettiva e in particolare a quella scolastica. Nel tavolo dovrebbero essere riportate quelle realtà virtuose che attualmente sono presenti sul territorio come base di discussione rispetto ai fabbisogni e all'applicazione delle normative a livello locale. È necessario che in questo tavolo siano definiti in modo chiaro sotto il profilo normativo alcuni temi chiave, quali la logistica di magazzino e del trasporto collettivo, le caratteristiche dei punti di consegna, gli strumenti e le infrastrutture attivabili dagli enti locali.

Nei confronti dei produttori e dei consumatori è necessario che dal tavolo vengano indicati percorsi finalizzati alla stipula di patti tra produttori e consumatori, percorsi di sensibilizzazione e di incontro finalizzati a far comprendere che non può essere solo la convenienza l'elemento su cui si basa l'acquisto dall'agricoltore; visite a realtà economiche che hanno individuato nella vendita diretta un canale di diversificazione del reddito ed al contempo uno strumento per la valorizzazione dei prodotti agricoli e dell'ambiente. In questa attività un'importante ruolo, oltre ad Ismea, possono averlo i Gal che hanno al loro interno quasi tutte le componenti del tavolo sia come animatori, sia come finanziatori di eventuali azioni pilota e di infrastrutture collettive.

## **7. I MUST della vendita diretta e della filiera corta**

Ovvero, cosa un agricoltore deve fare e ricordare per avere successo nella vendita diretta.

### ***1. Contatto diretto (fisico o virtuale) ed interattivo con il consumatore che va alimentato continuamente***

#### **Motivazioni**

1. Fidelizzare il consumatore.
2. Differenziare l'offerta utilizzando variabili di tipo soggettivo oltre che oggettivo. Ad esempio, la storia del produttore, le sue conoscenze, le motivazioni delle scelte di processo sono altrettanto importanti delle qualità intrinseche del prodotto.
3. Trasformare la stagionalità e disomogeneità dei prodotti in un punto di forza piuttosto che in punto di debolezza.
4. Rivolgersi con lo stesso prodotto a consumatori che hanno obiettivi diversi nella scelta di consumo, in particolare a quelli per i quali la componente etica, salutistica ed ambientale prevale sulla componente prezzo.
5. Ridurre i costi d'uso del mercato e cioè ottenere informazioni sulle tendenze e sulle scelte di consumo a cui è possibile dare risposte attraverso innovazione mirata.
6. Individuare nuovi consumatori e fasce di mercato e circuiti distributivi alternativi. Esiste un forte turnover nei consumatori in tutti i canali ed in particolare in quelli nei quali il servizio alla vendita e post vendita non è completamente soddisfacente per il consumatore. Ne sono un esempio i GAS, sovente caratterizzati da modalità di ritiro rigide, o gli acquisti presso un punto vendita aziendale.

## **Fabbisogni**

Disponibilità di strumenti di comunicazione e di marketing attraverso:

1. acquisizione di conoscenze e competenze personali (formazione);
2. specializzazione di un membro della famiglia o di un dipendente nelle attività di marketing e comunicazione (è sempre più diffusa la “delega” ai giovani della famiglia dell’utilizzo dei *social media*);
3. acquisizione di servizi da terzi per la comunicazione ed il marketing; vi è una crescente consapevolezza da parte dei produttori sulla necessità di avvalersi di professionalità per queste funzioni aziendali soprattutto nel caso di utilizzo delle nuove tecnologie.

## **Strategie alternative**

Le variabili che costituiscono il principale ostacolo rispetto a questo MUST sono due: disponibilità e qualità del capitale umano e disponibilità economico-finanziarie. La prima si riferisce alla disponibilità di tempo da parte dell’imprenditore e/o dei suoi familiari a gestire il rapporto con il consumatore. Vi è inoltre il vincolo delle competenze/creatività soprattutto nel rapporto diretto, che va comunque alimentato da iniziative ed eventi aziendali (come più volte emerso nei tavoli di discussione).

Una strategia alternativa alla gestione diretta del rapporto con il consumatore è quella di acquistare servizi da società specializzate nella gestione dei siti e della comunicazione anche *social*, o di mediare questo rapporto (senza perdita di identità) attraverso l’adesione a reti di imprese gestite da agricoltori o da altri imprenditori.

## **2. Disponibilità e capacità di cambiare l’organizzazione aziendale**

### **Motivazioni**

1. Necessità di soddisfare la richiesta di più clienti e su più canali contemporaneamente, a fronte di pochi clienti come accade nella vendita convenzionale a cooperative, grossisti o intermediari.
2. Personalizzare l’offerta per il consumatore che vuole sentirsi co-produttore del cibo che acquista.
3. Necessità di aumentare la presenza sul mercato in termini di periodi di offerta e di gamma di prodotti (anche attraverso l’acquisto di prodotti da altri agricoltori) e quindi di una più accurata programmazione della produzione in funzione delle vendite.
4. Innovazione di prodotto (sperimentazioni di nuovi prodotti e di innovazioni incrementali che consentano un’ottimizzazione nei costi e nelle caratteristiche richieste dai nuovi canali di vendita).
5. Esternalizzazione di alcune funzioni di impresa (principalmente la logistica).
6. Aumento delle relazioni esterne all’impresa (consumatori, fornitori) e della necessità di coordinamento delle attività interne (programmazione delle produzioni, del magazzino e delle consegne).

### **Fabbisogni**

1. Disponibilità di capitale umano con competenze e capacità di gestire la commercializzazione (logistica e vendita) del prodotto.

2. Formazione (su aspetti cogenti e volontari) del capitale umano impiegato nelle nuove funzioni di impresa e nei diversi canali di vendita.
3. Informazione continua sulle tendenze del mercato e sui competitor.
4. Conoscenze e strumenti per la valutazione e monitoraggio della scelta organizzativa ottimale in funzione degli *asset* dell'impresa (capitale umano ed investimenti strutturali): internalizzazione o acquisto di servizi all'esterno per tutte o alcune delle nuove funzioni richieste dalla vendita diretta/filiera corta (ad es. comunicazione, logistica e selezione dei fornitori).
5. Acquisizioni di informazioni e servizi finalizzata alla realizzazione di contratti di fornitura di merci e servizi.

### **Strategie alternative**

Le variabili che costituiscono il principale ostacolo rispetto a questo MUST sono tre:

- ✓ disponibilità e competenze del capitale umano dell'impresa,
- ✓ disponibilità di strumenti di informazione (sul mercato e le innovazioni) e di formazione a basso costo e a basso consumo di tempo;
- ✓ competenze per le scelte organizzative.

La prima è strettamente legate alle caratteristiche dell'imprenditore e della sua famiglia e dei dipendenti; si riferisce alla disponibilità di tempo da parte dell'imprenditore e/o dei suoi familiari a gestire la funzione di commercializzazione (a fronte dell'incremento del tempo che va dedicato alla programmazione e al rapporto diretto con il cliente/consumatore). Vi è inoltre la necessità di nuove competenze e quindi della disponibilità alla formazione.

La seconda variabile è esogena all'impresa e dipende dalla disponibilità e accessibilità di servizi istituzionali. La terza è legata alla visione strategica dell'imprenditore, ma anche alla presenza di professionisti/ servizi di consulenza con competenze specifiche nell'organizzazione dell'impresa e delle filiere agroalimentari.

La strategia alternativa è ancora una volta quella di gestire in modo aggregato la vendita diretta per effettuare economie di scala nell'acquisto dei nuovi necessari servizi ed informazioni e/o di sperimentare contratti di partenariato con imprese dell'e-commerce o con dettaglianti professionali.

## **Allegato 1 - Le imprese che hanno partecipato ai workshop RRN “Vendita diretta e filiera corta: idee a confronto per la competitività dell’agroalimentare”**

### **A.1. Premessa**

Nei paragrafi che seguono si vuole rappresentare quanto emerso dall’analisi delle informazioni raccolte con il questionario distribuito in occasione dei tre workshop di Senigallia, Milano e Catania nel corso del 2016.

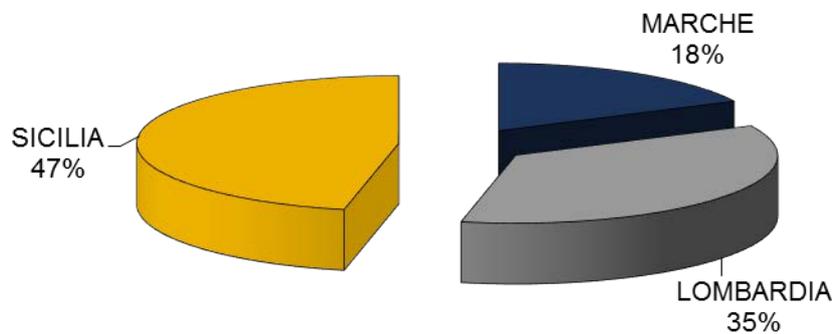
Si sono mantenuti distinti i risultati delle tre aree geografiche (Marche, Lombardia, Sicilia), per meglio rappresentare le diversità dei territori e le “peculiarità esperienziali”. Va sottolineato che la rilevazione effettuata nel workshop siciliano ha risentito della preponderanza di partecipanti fortemente connotati da esperienze di vendita diretta del tipo “Mercati degli agricoltori”.

Si evidenzia che le tre distinte rilevazioni non possano rappresentare efficacemente una “situazione nazionale” in quanto sono troppo differenti le realtà produttive, i mercati locali ma soprattutto è troppo esigua la massa critica rilevata. I grafici di riepilogo hanno quindi una mera funzione di sintesi. Tuttavia è importante rilevare come talune tendenze possano essere riscontrate alle diverse latitudini del paese e probabilmente suggeriscono l’opportunità di realizzare dei focus mirati.

Si sottolinea che il questionario risponde alla necessità di evidenziare gli aspetti conoscitivi di quanto accade sul fronte della vendita diretta e della filiera corta e soprattutto comprendere gli “umori” delle imprese agricole rispetto ad una possibilità di reddito che oggi appare ancora integrativo rispetto alle opportunità offerte dalle filiere tradizionali.

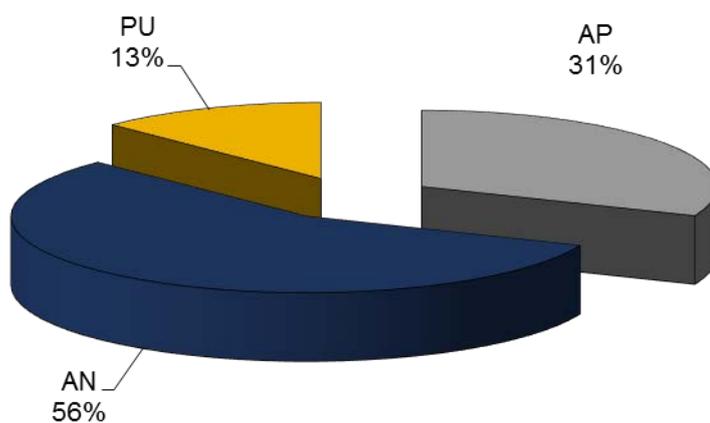
A seguire ci limiteremo unicamente ad evidenziare e sintetizzare quelle che, a nostro giudizio, sono le risultanze più significative emergenti dai dati raccolti, lasciando al lettore la facoltà di desumere ulteriori valutazioni.

**Figura 1/a - Composizione del campione dei partecipanti per Regione (totale 90 imprese intervistate)**



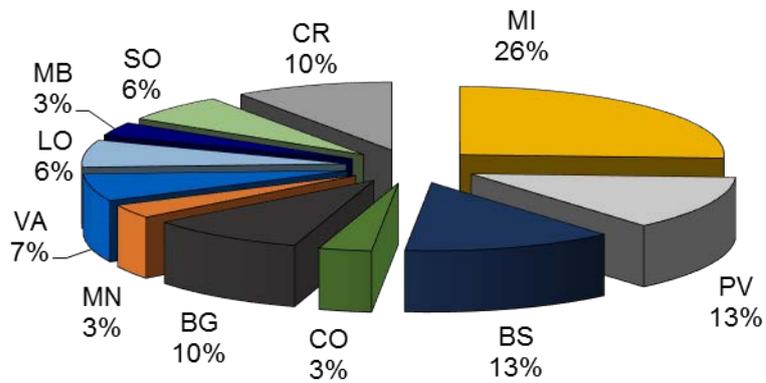
Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

**Figura 1/b - Area provinciale di provenienza dei partecipanti delle Marche (16 aziende)**



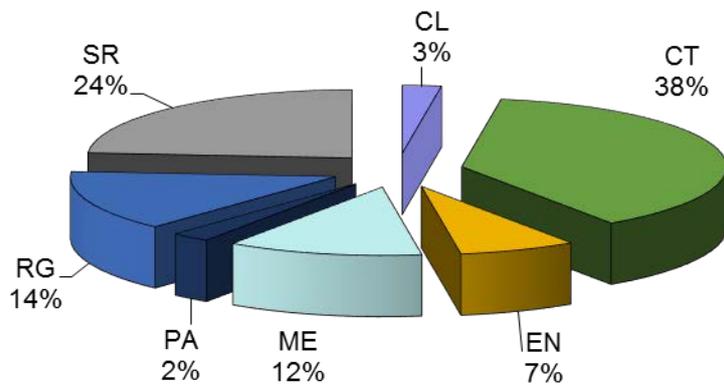
Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

**Figura 1/c - Area provinciale di provenienza dei partecipanti della Lombardia (32 aziende)**



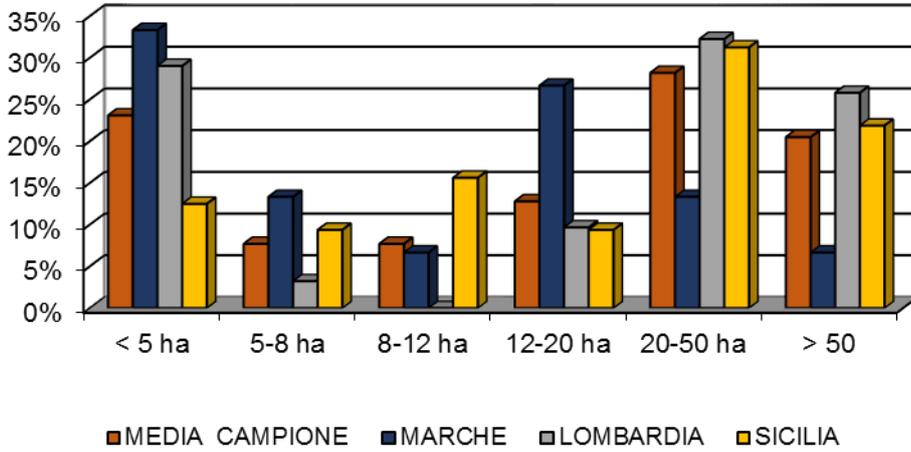
Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

**Figura 1/d - Area provinciale di provenienza dei partecipanti della Sicilia (42 aziende)**



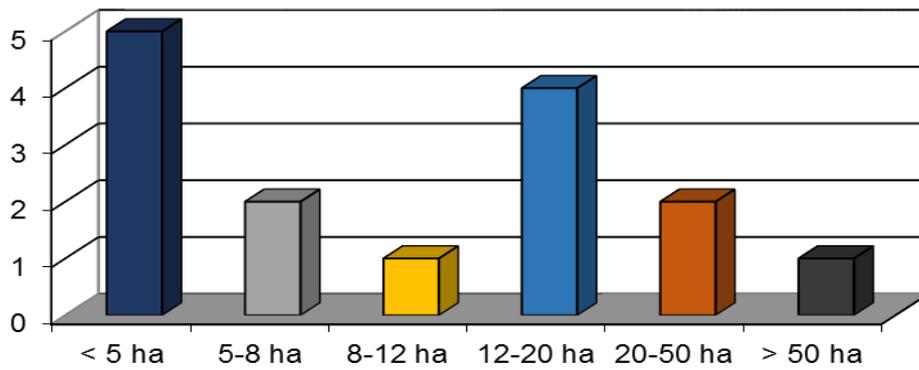
Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

**Figura 2/a - Riepilogo delle dimensioni in ettari delle aziende partecipanti**



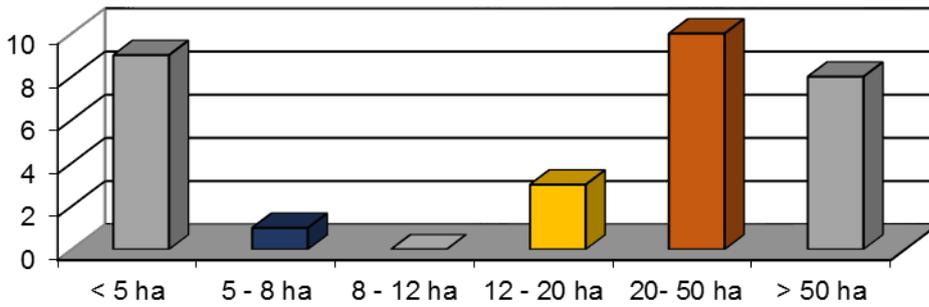
Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

**Figura 2/b – Marche: dimensioni in ettari delle aziende partecipanti**



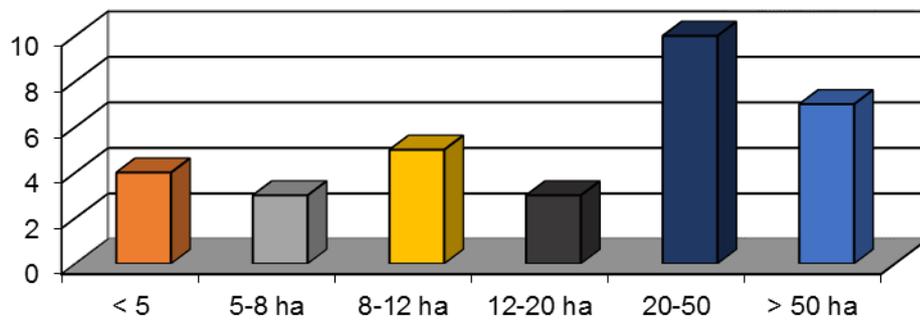
Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

**Figura 2/c – Lombardia: dimensioni in ettari delle aziende partecipanti**



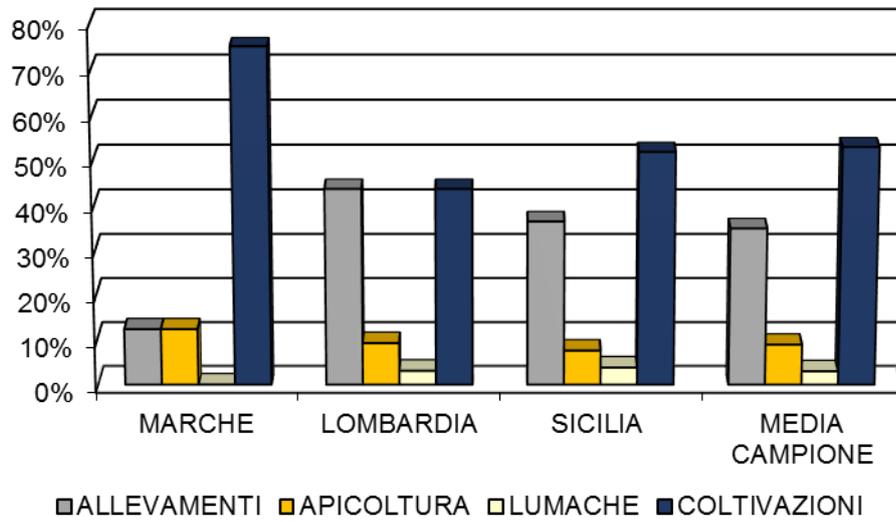
Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

**Figura 2/d – Sicilia: dimensioni in ettari delle aziende partecipanti**



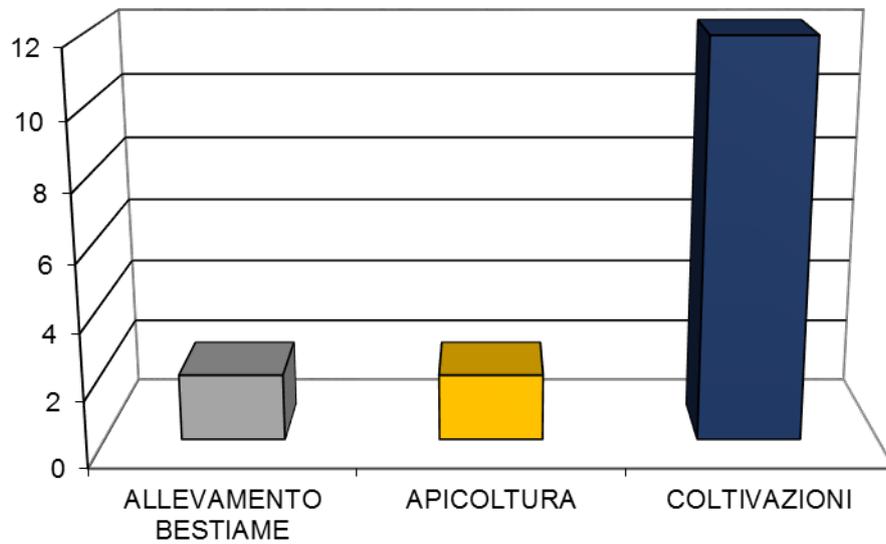
Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

**Figura 3/a - Riepilogo dell'indirizzo produttivo prevalente delle aziende partecipanti**



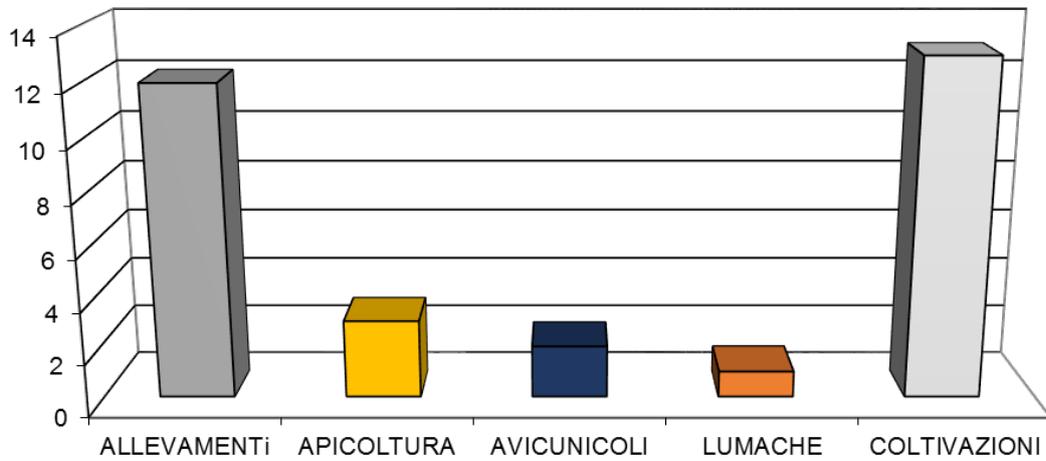
Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

**Figura 3/b – Marche: indirizzo produttivo prevalente**



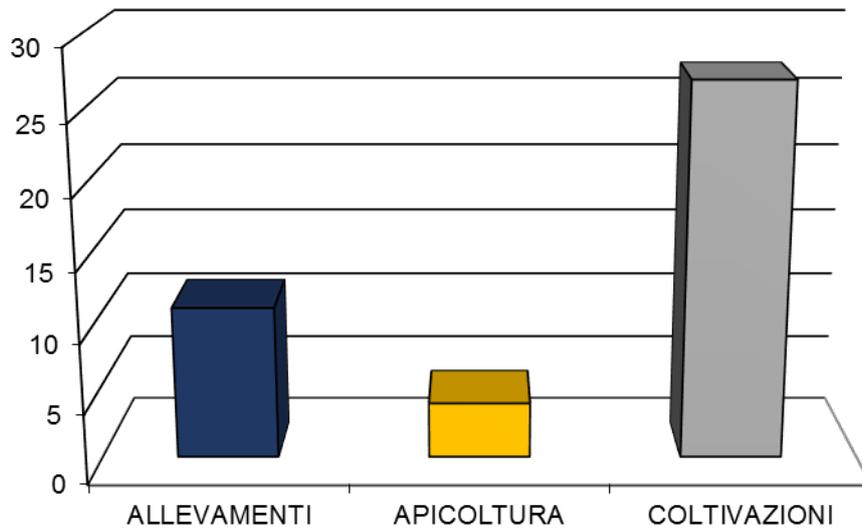
Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

**Figura 3/c – Lombardia: indirizzo produttivo prevalente**



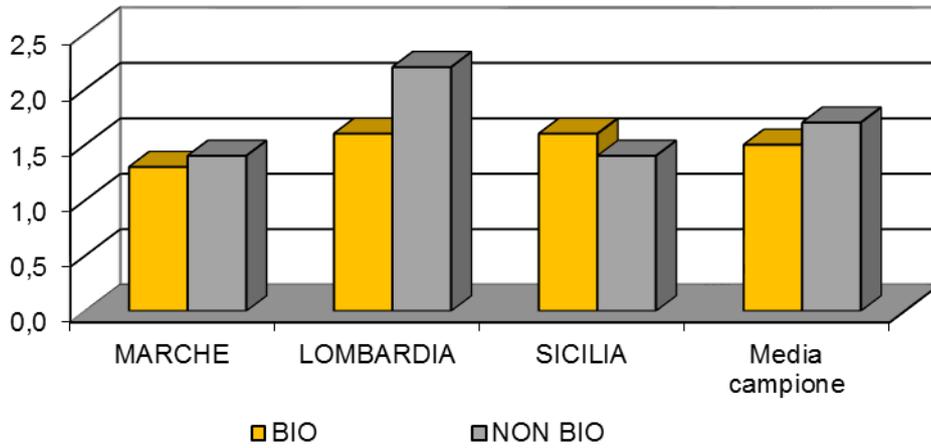
Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

**Figura 3/d – Sicilia: indirizzo produttivo prevalente**



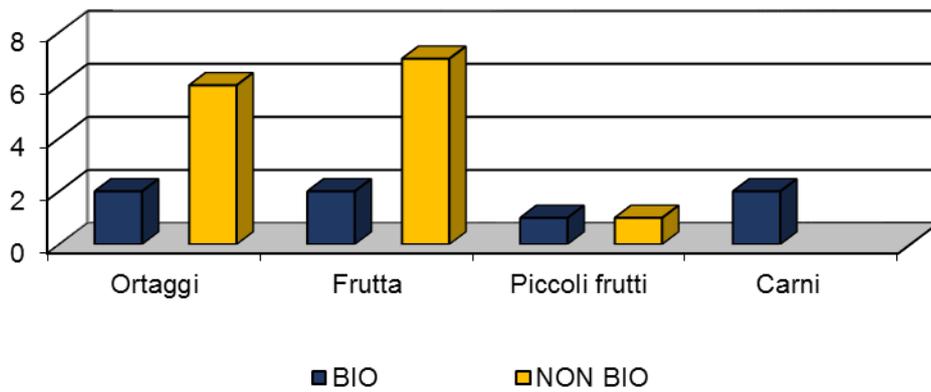
Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

**Figura 4/a - prodotti non trasformati destinati alla vendita diretta (numero)**



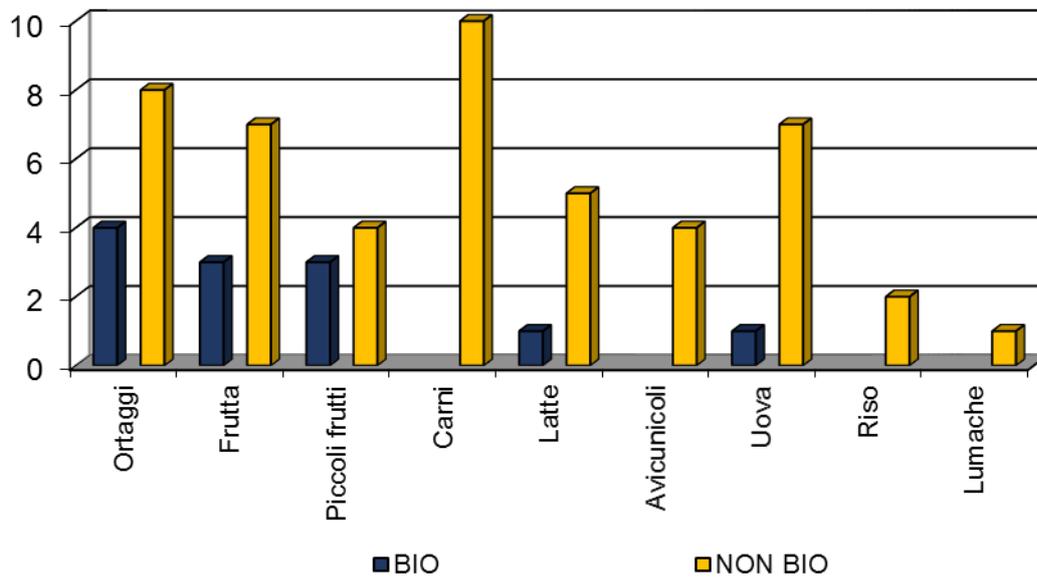
Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

**Figura 4/b – Marche: produzioni non trasformate destinate alla vendita diretta**



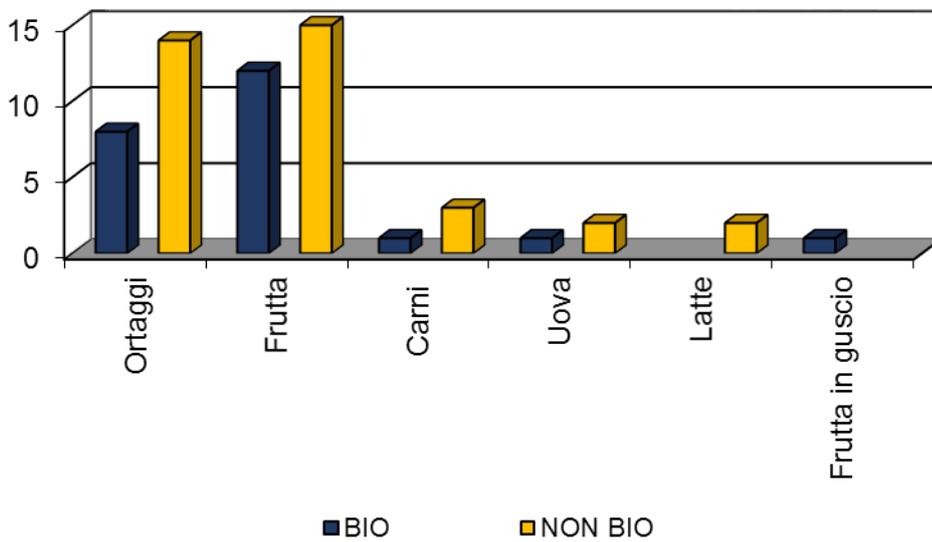
Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

Figura 4/c – Lombardia: produzioni non trasformate destinate alla vendita diretta



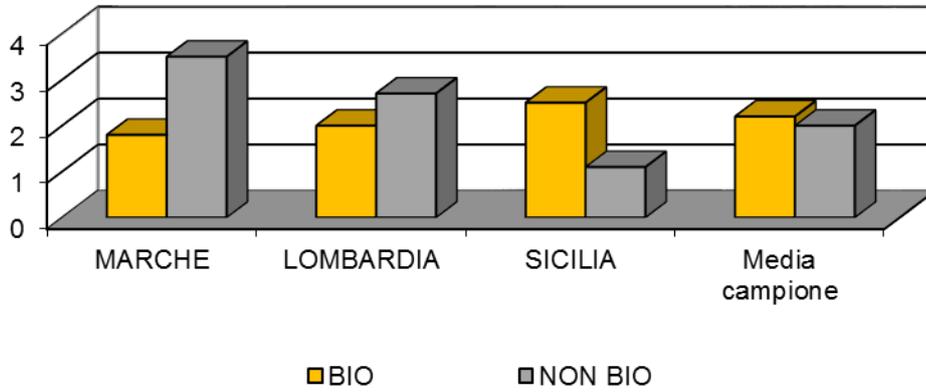
Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

Figura 4/d – Sicilia: produzioni non trasformate destinate alla vendita diretta



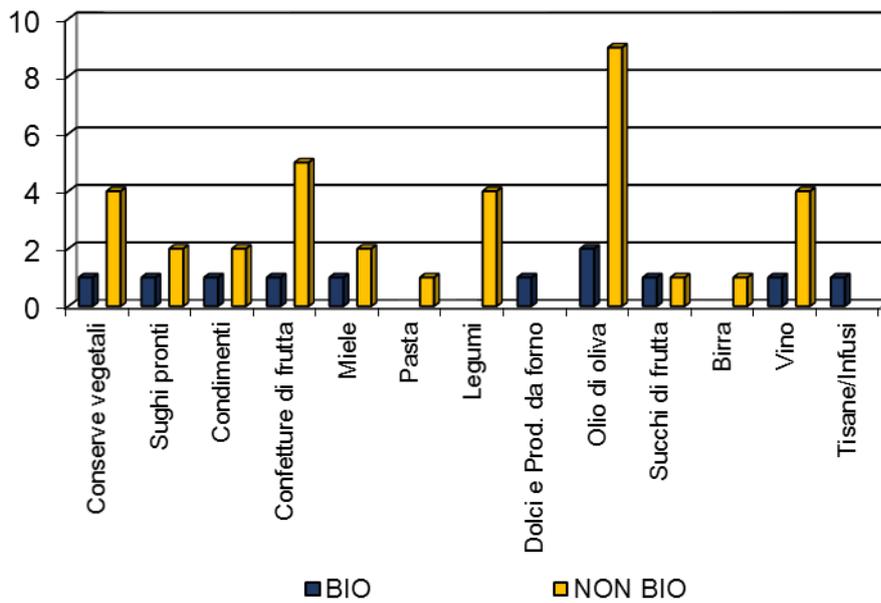
Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

**Figura 5/a - riepilogo n. prodotti trasformati destinati alla vendita diretta**



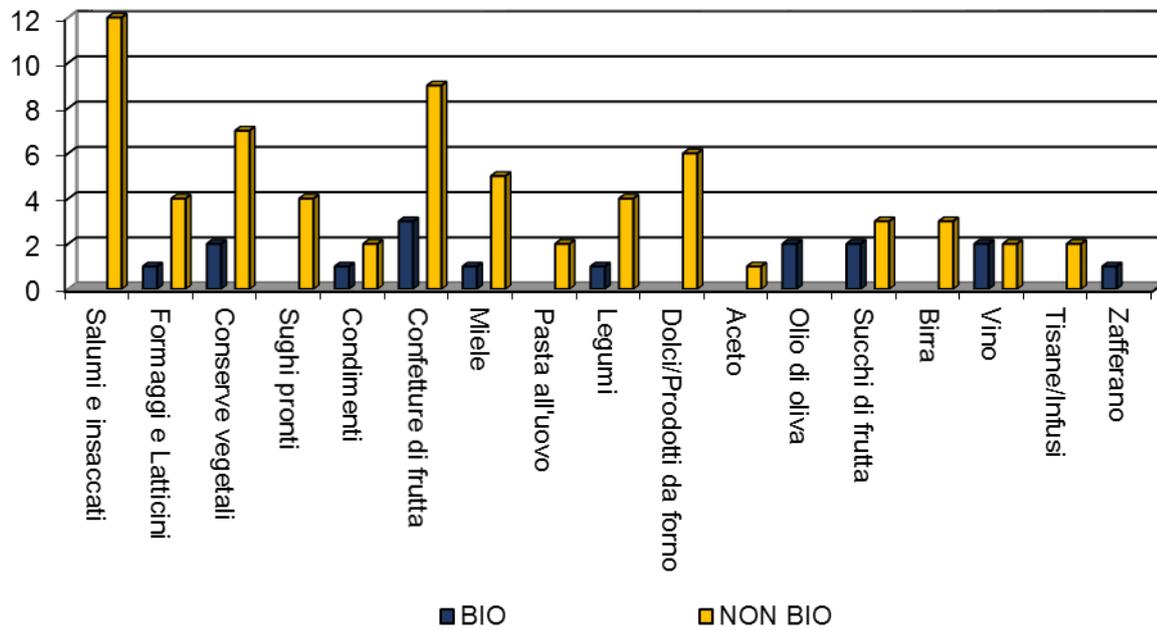
Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

**Figura 5/b – Marche: produzioni trasformate destinate alla vendita diretta**



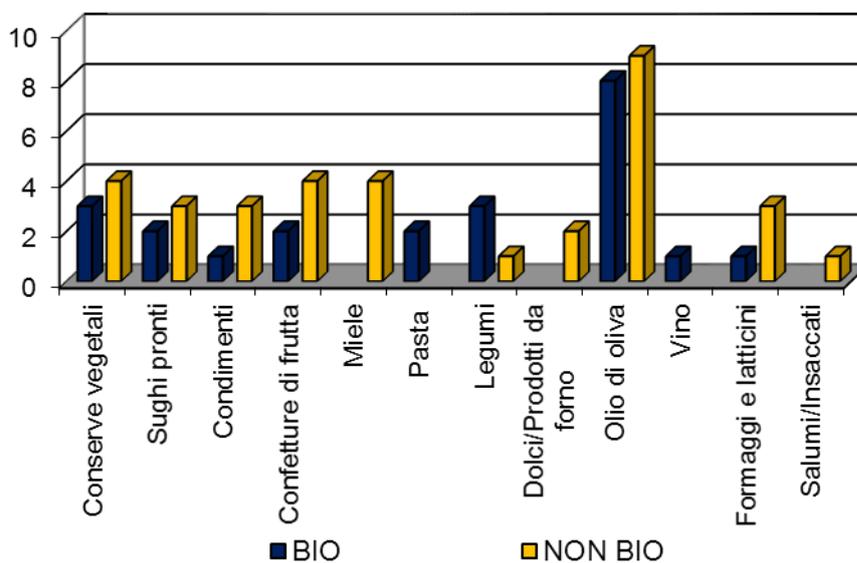
Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

Figura 5/c – Lombardia: produzioni trasformate destinate alla vendita diretta



Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

Figura 5/d – Sicilia: produzioni trasformate destinate alla vendita diretta



Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

## A.2. Modalità di vendita diretta praticata dalle aziende

Il quesito chiedeva ai partecipanti di esprimere una valutazione esperienziale rispetto alle pratiche di vendita diretta attuate/partecipate, sia in passato, sia nell'attualità, si veda la tabella 10.

Le evidenze più significative sono le seguenti.

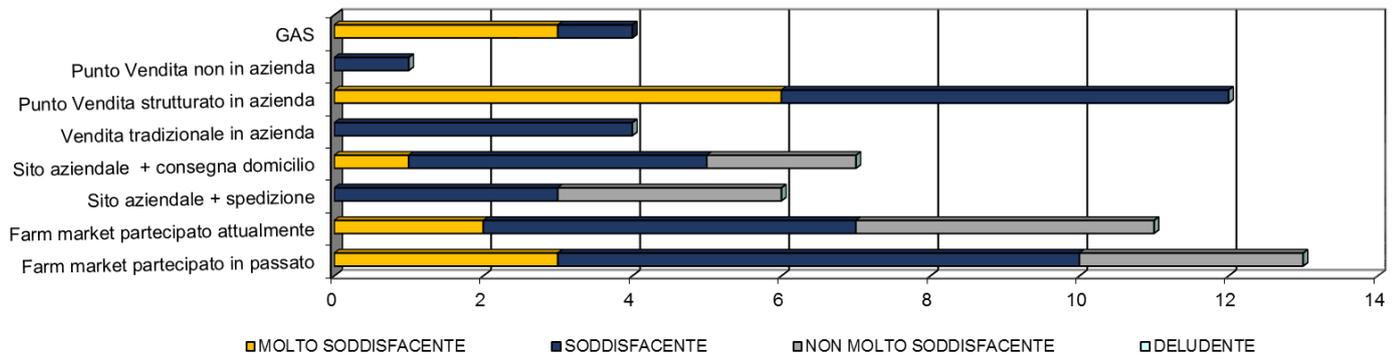
- a. In media un'azienda marchigiana pratica attualmente 2,7 modalità/forme di vendita diretta. Per contro un'azienda lombarda è attiva attualmente con 3,1 strumenti di vendita diretta. Le aziende siciliane riescono a mettere in campo 3,5 modalità di rapporto diretto con il consumatore.
- b. Relativamente alla partecipazione ai *farmer's market*, dobbiamo registrare un tasso di abbandono (fra quanti hanno partecipato in passato e quanti continuano ad essere presenti nei mercati contadini locali) nel rapporto di 1 su 4. Questo è un dato che accomuna le tre regioni esplorate e che a nostro modo di vedere presenta connotati di fisiologicità.
- c. Sempre in tema di *farm market* attualmente partecipati si devono registrare differenti tassi di "insoddisfazione" fra le diverse aree:
  - a. il 36% nelle Marche;
  - b. il 20% in Lombardia;
  - c. l'assoluta assenza di "criticità" in Sicilia, da ricondurre alla composizione del campione;
- d. L'insoddisfazione di quanti dispongono di un sito internet con vendita che prevede/prevedeva la spedizione dei prodotti raggiunge il 50% nelle Marche ed in Lombardia. Per quanto riguarda la Sicilia la percentuale di quanti si dichiarano "insoddisfatti" si attesta al 19%.
- e. Un po' meglio sembrano performare i siti internet che prevedono/prevedevano la vendita con consegna a domicilio da parte dell'azienda: 28,5% di insoddisfazione per le aziende marchigiane, il 41,6% per le aziende lombarde, il 10% per le aziende siciliane.
- f. Le vendite in azienda (sia in forma tradizionale che attraverso Punti Vendita organizzati/strutturati) registrano invece una generale soddisfazione. Anche se occorre rimarcare che le punte di maggiore gratificazione vengono registrate nelle aziende che sono attrezzate con spazi dedicati al rapporto con il pubblico, rispetto ad una generica soddisfazione di quanti effettuano la vendita diretta in azienda in assenza di uno specifico ambito (spaccio, cantina, negozio, ecc.).
- g. Rispetto al "canale" evoluto rappresentato dai *Gruppi di Acquisto Solidali*, occorre registrare una situazione assai differente da regione a regione. Per certi aspetti risulta sorprendente il 45% di "insoddisfazione" dichiarato in Lombardia, ma anche il 31% disilludente della Sicilia è un dato significativo. Per quanto concerne il rapporto fra aggregazioni di consumatori "responsabili" ed aziende agricole marchigiane, probabilmente il numero esiguo degli intervistati non ha permesso di indagare fino in fondo questo segmento.

Tabella 10 - Valutazioni su esperienze e modalità di vendita

MEDIA VALORI SU TOTALE QUESTIONARI	MOLTO SODDISFACENTE	SODDISFACENTE	NON MOLTO SODDISFACENTE	DELUDENTE
<b>Farm market partecipato in passato</b>	31,3%	56,7%	9,0%	3,0%
- Marche	23,1%	53,8%	23,1%	0,0%
- Lombardia	23,1%	61,5%	11,5%	3,8%
- Sicilia	42,9%	53,6%	0,0%	3,6%
<b>Farm market partecipato attualmente</b>	33,9%	51,8%	14,3%	0,0%
- Marche	18,2%	45,4%	36,4%	0,0%
- Lombardia	20,0%	60,0%	20,0%	0,0%
- Sicilia	52,0%	48,0%	0,0%	0,0%
<b>Sito aziendale + spedizione</b>	11,4%	52,3%	25,0%	11,4%
- Marche	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%
- Lombardia	11,8%	35,3%	35,3%	17,6%
- Sicilia	14,3%	66,7%	9,5%	9,5%
<b>Sito aziendale + consegna domicilio</b>	24,1%	48,3%	27,6%	0,0%
- Marche	14,3%	57,1%	28,6%	0,0%
- Lombardia	8,3%	50,0%	41,7%	0,0%
- Sicilia	50,0%	40,0%	10,0%	0,0%
<b>Vendita tradizionale in azienda</b>	11,5%	84,6%	3,8%	0,0%
- Marche	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
- Lombardia	40,0%	40,0%	20,0%	0,0%
- Sicilia	5,9%	94,1%	0,0%	0,0%
<b>Punto Vendita strutturato in azienda</b>	46,8%	46,8%	6,4%	0,0%
- Marche	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%
- Lombardia	33,3%	54,2%	12,5%	0,0%
- Sicilia	72,7%	27,3%	0,0%	0,0%
<b>Punto Vendita NON in azienda</b>	55,6%	44,4%	0,0%	0,0%
- Marche	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
- Lombardia	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%
- Sicilia	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%
<b>Posteggio in mercato rionale</b>	22,2%	66,7%	11,1%	0,0%
- Marche	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
- Lombardia	0,0%	80,0%	20,0%	0,0%
- Sicilia	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%
<b>GAS</b>	32,5%	32,5%	27,5%	7,5%
- Marche	75,0%	25,0%	0,0%	0,0%
- Lombardia	20,0%	35,0%	30,0%	15,0%
- Sicilia	37,5%	31,3%	31,3%	0,0%

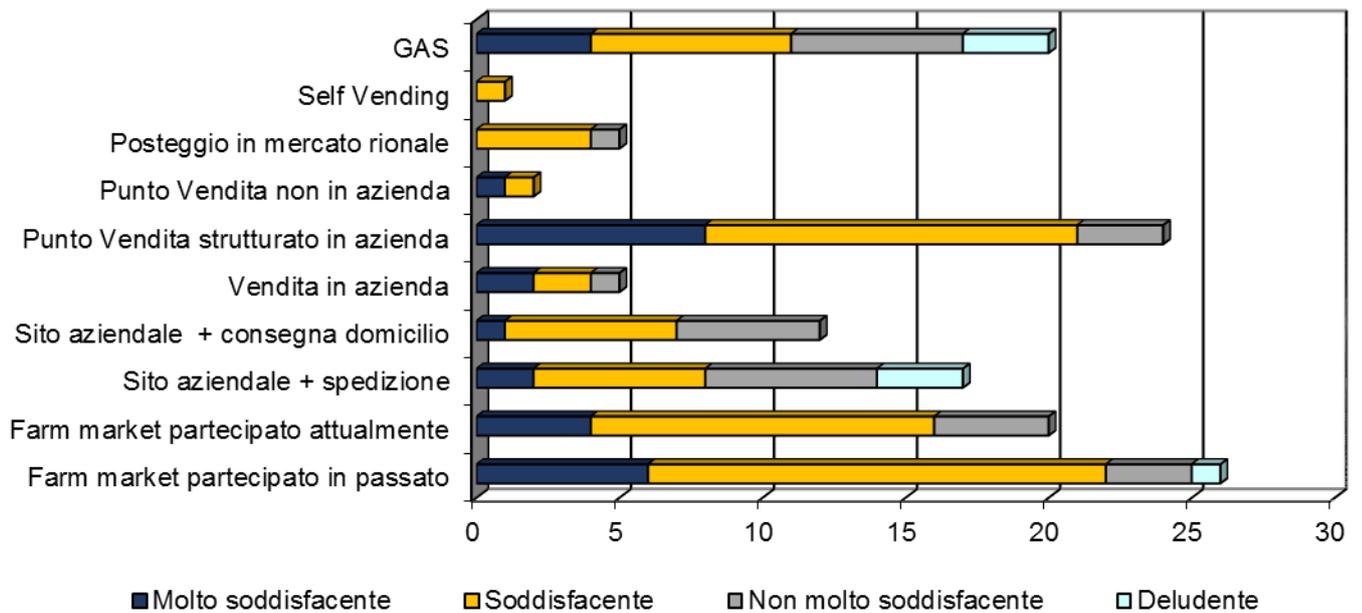
Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

**Figura 6/a – Marche: valutazioni su esperienze e modalità di vendita diretta**



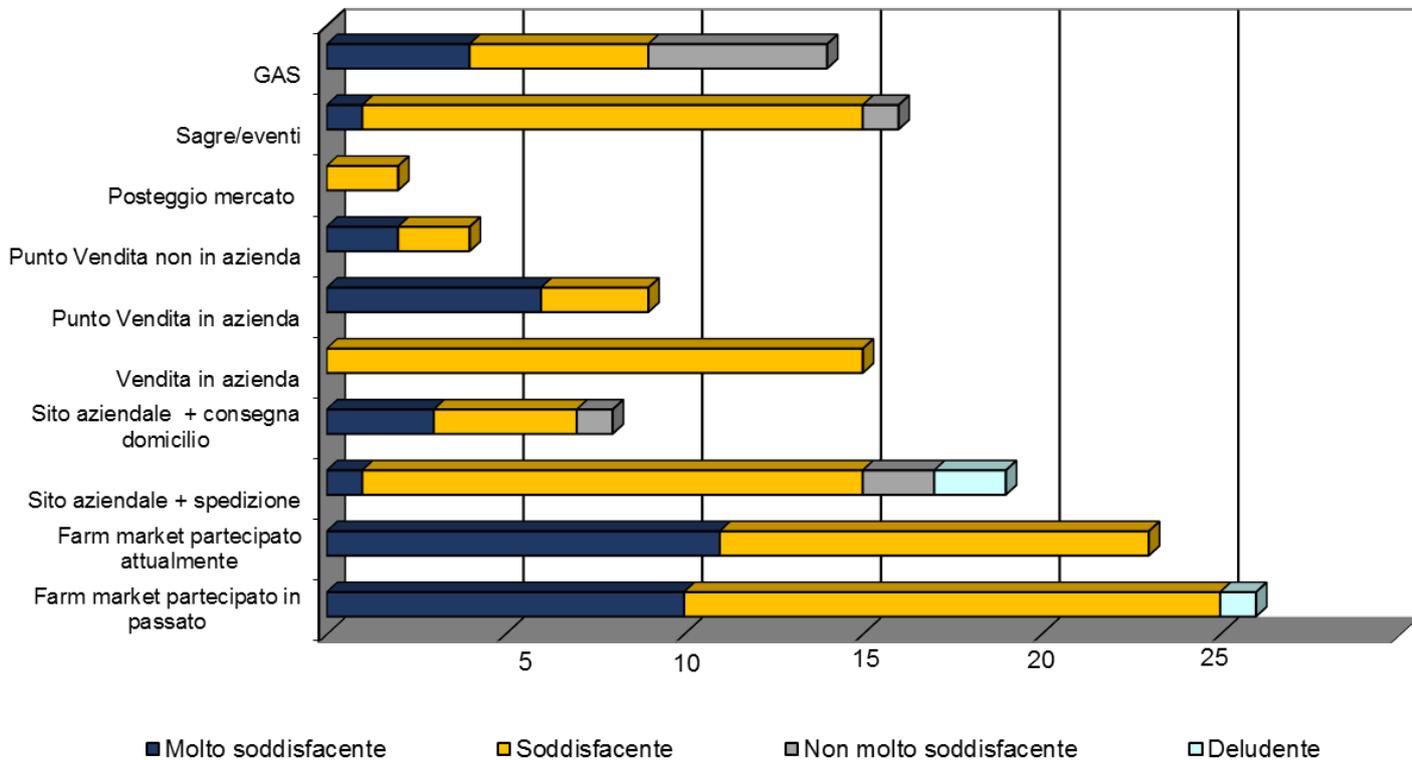
Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

**Figura 6/b – Lombardia: valutazioni su esperienze e modalità di vendita**



Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

Figura 6/c – Sicilia: valutazioni su esperienze e modalità di vendita diretta



Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

### A.3. Strumenti di marketing a supporto della vendita diretta

La domanda voleva sondare “quali e quanti strumenti/iniziative di marketing le aziende attivano” per sostenere/promuovere la propria Vendita Diretta.

Va preliminarmente evidenziato che:

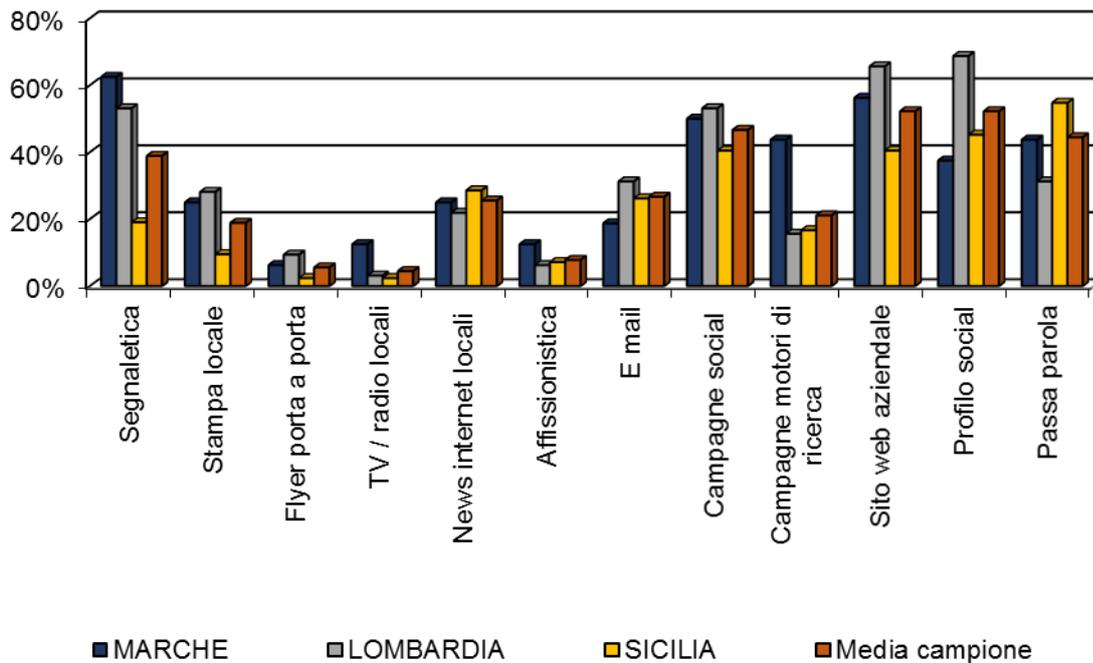
- 1) Marche: 9 aziende su 16 dispongono di un proprio sito internet: di queste, 3 possiedono anche un profilo *social* in rete; inoltre, 3 aziende su 16 dispongono esclusivamente di un proprio *account social*;
- 2) Lombardia: 21 aziende su 32 dispongono di un proprio sito internet; di queste, 14 possiedono anche un profilo *social* in rete; inoltre, 8 aziende su 32 dispongono esclusivamente di un proprio *account social*;
- 3) Sicilia: 17 aziende su 42 dispongono di un proprio sito internet: la totalità di queste dispone anche di un proprio profilo *social*. Inoltre, 2 aziende su 42 utilizzano per promuoversi esclusivamente i canali *social*.

Riguardo all’impiego degli strumenti promozionali:

- a) quanti hanno una presenza in rete (sito/*account social*) mediamente utilizzano 4,5 (Marche), 3,2 (Lombardia) e 3,9 (Sicilia) strumenti di promozione;
- b) coloro che non hanno una presenza nel web impiegano in media 2,9 (Marche), 2,8 (Lombardia) e 2,8 (Sicilia) strumenti di promozione;

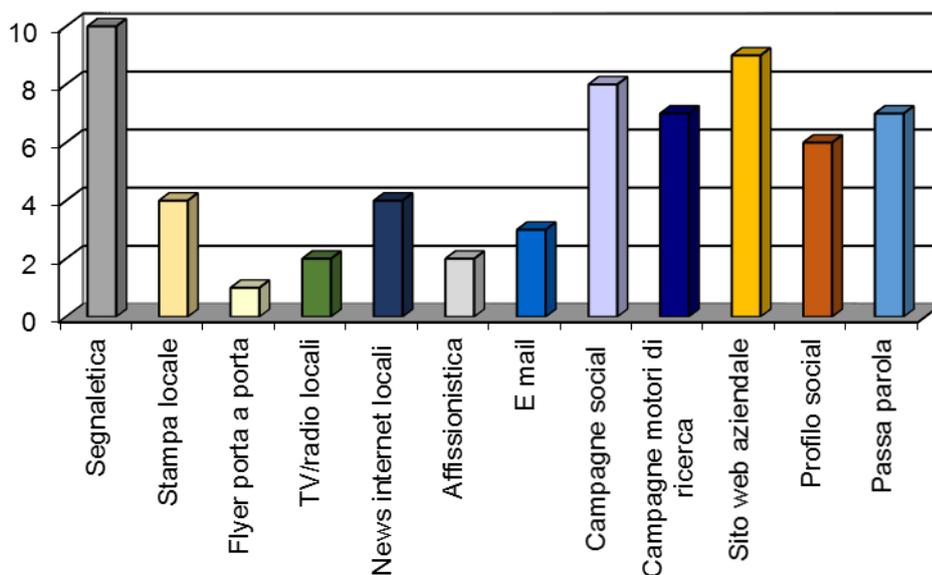
c) tra strumenti off-line e on-line prevalgono i secondi in tutte e tre le aree con le seguenti percentuali: Marche 52%, Lombardia 54%, Sicilia 67%.

**Figura 7/a - Riepilogo delle attività di marketing a sostegno della vendita diretta**



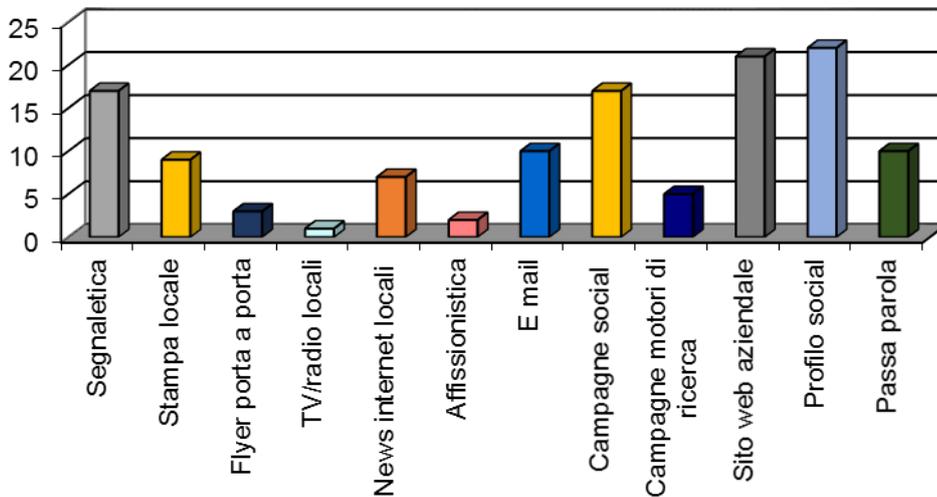
Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

**Figura 7/b – Marche: marketing a sostegno dell'attività di vendita diretta**



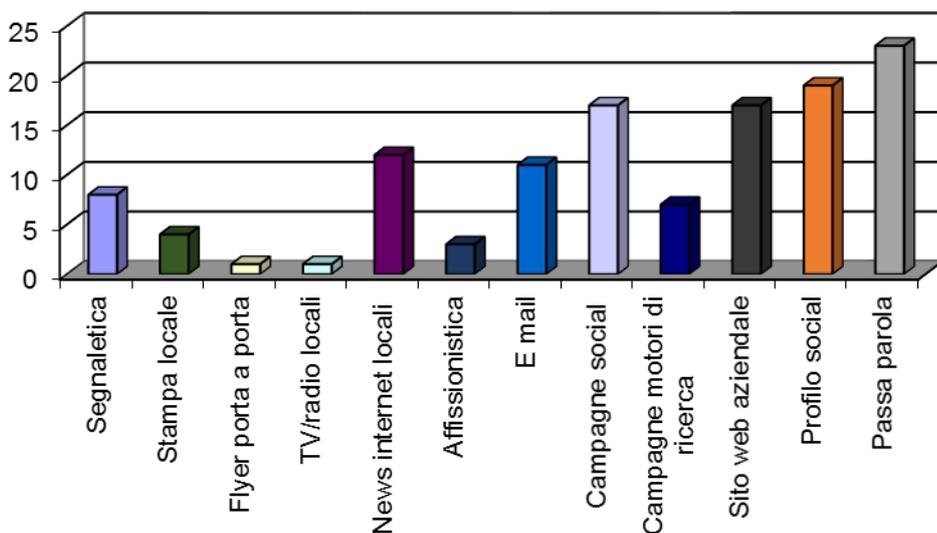
Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

**Figura 7/c – Lombardia: marketing a sostegno dell’attività di vendita diretta**



Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

**Figura 7/d – Sicilia: marketing a sostegno dell’attività di vendita diretta**



Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

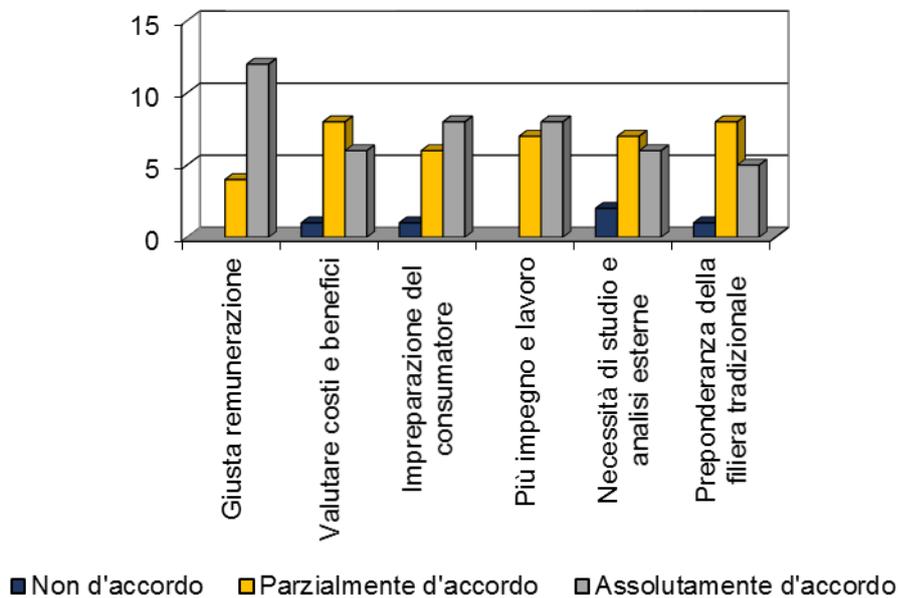
#### **A.4. Giudizio degli imprenditori sulla vendita diretta**

I quesiti che seguono si prefissano di raccogliere il *sentiment* dei partecipanti, rispetto ad affermazioni di carattere “ideale” ma anche di “approccio” agli scenari offerti dalla Vendita Diretta.

1) La provocazione era se riconoscere “unicamente alla vendita diretta” il compito di assicurare all’agricoltore una “giusta remunerazione”. Come si evince dai tre grafici (8/a, 8/b e 8/c) è evidente il differente carico di fiducia fra le diverse Regioni sondate.

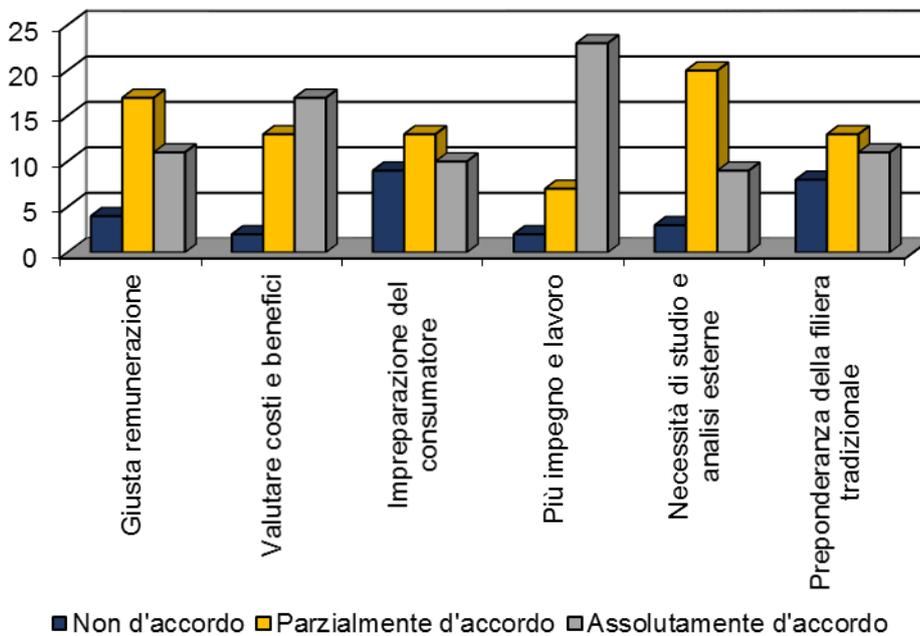
- 2) La necessità di affrontare una preventiva analisi di costi e benefici è sostanzialmente condivisa con valori medi simili sia nelle Marche, come in Lombardia, quanto in Sicilia.
- 3) Riguardo all'impreparazione del consumatore a volere riconoscere un giusto prezzo al produttore, le due aree dimostrano di avere percezioni completamente differenti. Per le aziende delle Marche vi è un netto *j'accuse* verso il mercato finale che pare proprio non recepire la diversa qualità proposta dal produttore che necessariamente deve essere remunerata in misura superiore. Per le aziende lombarde pur riconoscendo dei limiti "culturali" al consumatore, vi è comunque una visione meno "netta" che lascia intendere una crescente attenzione della domanda finale al rapporto diretto con il produttore. La percezione degli agricoltori Siciliani si colloca fra l'atto di accusa dei colleghi marchigiani e la maggiore apertura di credito da parte delle imprese lombarde verso la sensibilità dei consumatori.
- 4) "Più impegno e più lavoro" sono inevitabili ricadute che le imprese agricole sono chiamate a sostenere nel momento in cui si attivano sul fronte delle Vendite Dirette. Tuttavia è la diversa percezione di "onerosità" che pare emergere dalle tre rappresentazioni. In Lombardia ed anche in Sicilia (come evidenziano gli istogrammi) il ramo aziendale deputato al rapporto con il consumatore, probabilmente per ragioni di mercato locali e/o remoti, richiede risorse non di poca rilevanza.
- 5) "Studio, analisi e supporti esterni" vengono ritenuti di relativa importanza in Lombardia, mentre le aziende marchigiane con maggiore "umiltà" dimostrano un'implicita necessità ad avvalersi anche di competenze specifiche. La maggiore "domanda" di supporti preventivi pare arrivare dalle aziende isolate che probabilmente devono affrontare maggiori complessità organizzative e logistiche.
- 6) Circa la "preponderanza della filiera tradizionale" il *sentiment* delle due aree continentali (Marche e Lombardia) sono pressoché simili, a dimostrare che anche nelle aziende agricole impegnate nella Vendita Diretta, permane una sorta di atteggiamento "ci provo ma..." che, a parere nostro, rappresenta una zavorra verso la sperimentazione, l'innovazione, il mantenere costante investimenti ed impegni. Gli agricoltori isolani dimostrano una fede incrollabile circa la *mission* a cui aderiscono, affossando i canali tradizionali in termini di prospettiva.

**Figura 8/a – Marche: condivisione di affermazioni sulla vendita diretta**



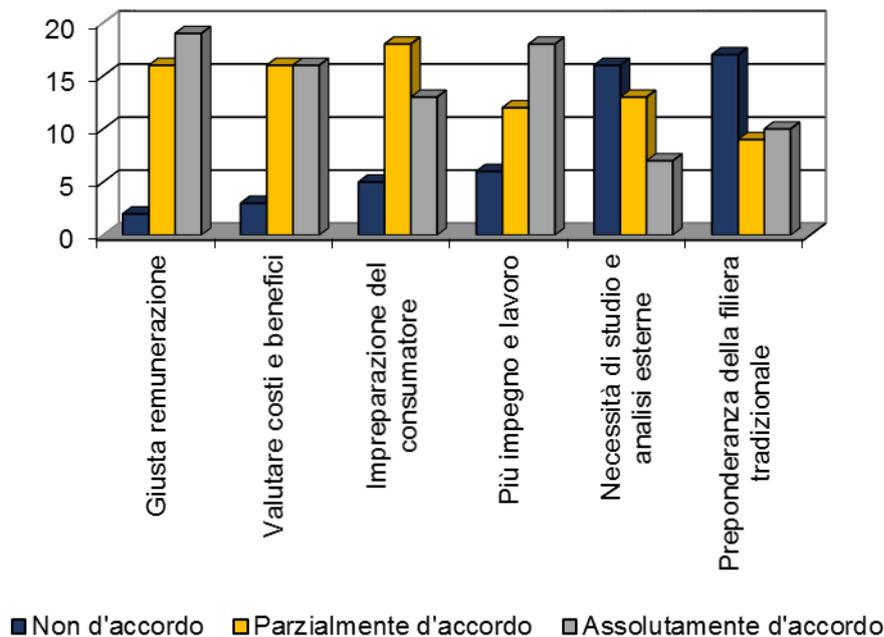
Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

**Figura 8/b – Lombardia: condivisione di affermazioni sulla vendita diretta**



Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

**Figura 8/c - Sicilia: condivisione di affermazioni sulla vendita diretta**



Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

## A.5. Personale occupato in azienda

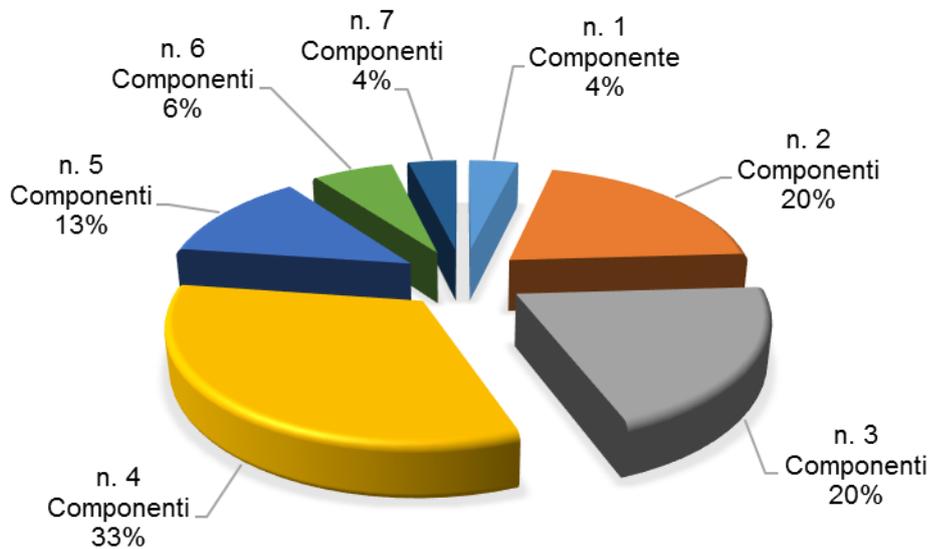
I quesiti relativi al “capitale umano” che partecipa attivamente alla vita aziendale permettono di farsi un’idea della composizione media dei nuclei familiari, tenendo conto anche delle persone attive parzialmente ed il numero di dipendenti e collaboratori presenti in azienda

I risultati delle interviste realizzate possono essere sintetizzati come segue:

- 3,2 persone per azienda attive mediamente nelle Marche a fronte di una superficie media di 15,6 ha;
- 4,8 persone per azienda attive mediamente in Lombardia a fronte di una superficie media di 28,6 ha;
- 3,3 persone per azienda attive mediamente in Sicilia a fronte di una superficie media di 57,3 ha.

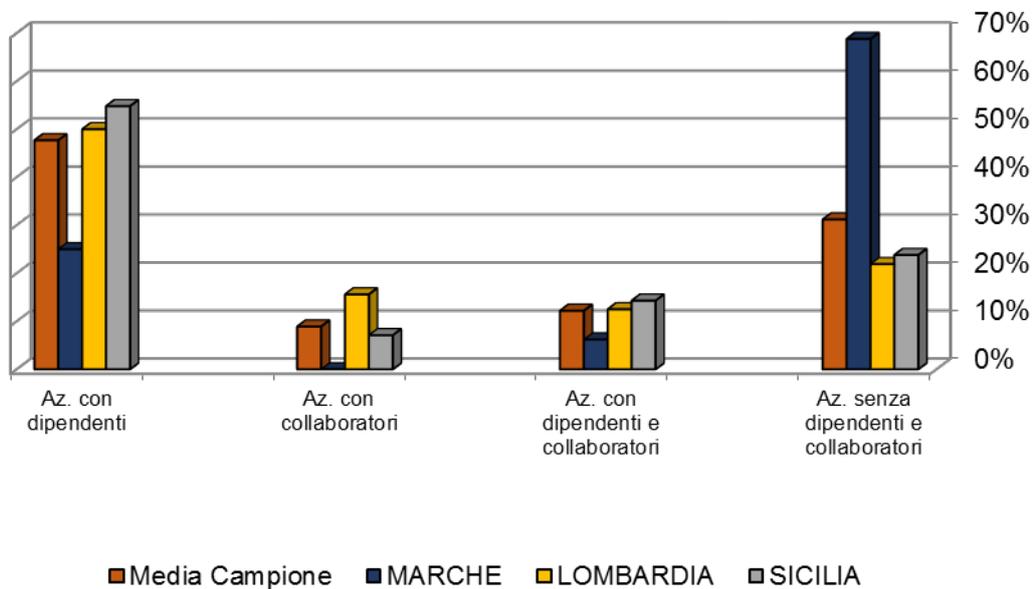
Questi parametri dimensionali, incrociati con le varie tipologie produttive consentono di affermare che probabilmente le risorse umane destinate all’attività di vendita diretta, sono esigue rispetto alle stesse dimensioni aziendali ma soprattutto al cospetto del mercato finale. Questo soprattutto se si valutano adeguatamente le stagionalità produttive e l’andamento della domanda di talune derrate, nei vari mesi dell’anno.

**Figura 9 - Riepilogo della ripartizione dei nuclei familiari per numero di componenti**



Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

**Figura 10 - Ripartizione delle aziende con dipendenti e collaboratori**



Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

**Tabella 11 – Ripartizione delle aziende per numero di dipendenti o collaboratori (in %)**

	N. medio dipendenti	N. medio collaboratori	N. medio dipendenti e
--	---------------------	------------------------	-----------------------

			collaboratori
MARCHE	1,6	2	1,4
LOMBARDIA	3,2	2,8	3
SICILIA	2,4	1,6	2,1
Media Campione	2,7	2,1	2,4

Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

**Tabella 12 – Ripartizione delle aziende per numero di dipendenti o collaboratori (in %)**

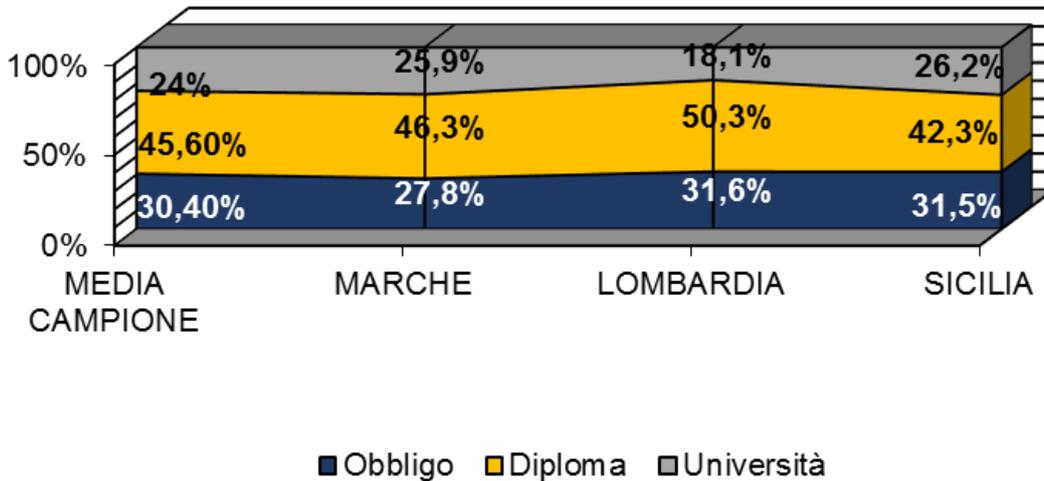
Dipendenti/Collaboratori	Sicilia	Lombardia	Marche
n. 1	45%	23%	50%
n. 2	24%	36%	17%
n. 3	15%	9%	-
n. 4	3%	-	-
n. 5	3%	9%	-
n. 6	3%	9%	33%
n. 7	3%	5%	-
n. 8	-	-	-
n. 9	-	-	-
n. 10	-	5%	-
n. 11	-	5%	-
n. 12	-	-	-
n. 13	3%	-	-

Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

## A.6. Grado di istruzione del personale occupato in azienda

Per quanto concerne il grado d'istruzione degli occupati in azienda - imprenditori, familiari, dipendenti e collaboratori -, è interessante rilevare come il livello più alto si registri nelle Marche e in Sicilia. Tuttavia occorrerebbe riflettere se le maggiori conoscenze si accompagnano anche a competenze di tipo gestionale/manageriale in grado di assicurare alle aziende visione dei mercati tradizionali, emergenti e alternativi.

Figura 11 - Riepilogo del livello di istruzione delle persone attive in azienda



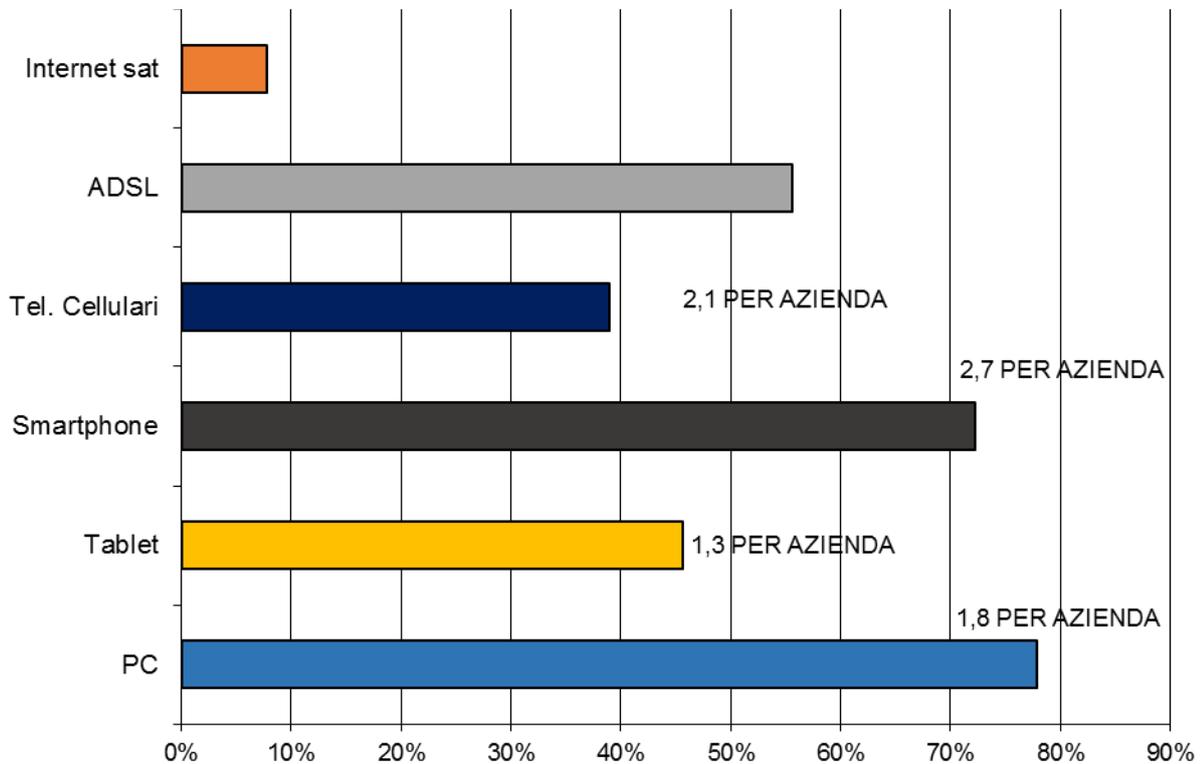
Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

### A.7. Utilizzo di dispositivi elettronici, social network ed internet

L'insieme dei quesiti tendeva a misurare da un lato il livello di dotazioni tecnologiche presenti in azienda, dall'altro il grado di conoscenze e competenze personali di quanti sono attivi ed impegnati. Di seguito si sintetizzano i principali risultati.

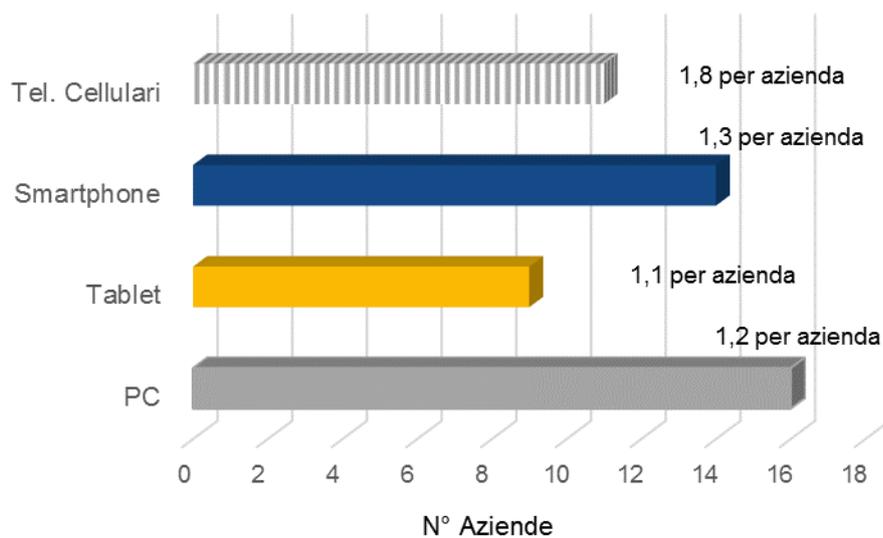
- 1) Riguardo all'utilizzo dei dispositivi elettronici, la conclusione è che le tecnologie non sono un fatto estraneo alle imprese agricole. Dunque non si può affermare, nel caso del nostro campione, che ci troviamo di fronte ad una carenza di dotazioni. Al più si può sottolineare come in Lombardia vi sia una maggiore propensione ai sistemi di comunicazione mobile (*smartphone* e *tablet*) rispetto alle altre due Regioni. Ma questo non sposta di molto la valutazione d'insieme.
- 2) Il livello di conoscenza ed impiego dei vari "usi" della rete internet indicano una maggiore padronanza e diffusione nell'area Lombarda sia rispetto alle Marche che alla Sicilia.
- 3) Le competenze linguistiche sono equiparabili in termini percentuali in tutte le aree indagate. Ma qui il discorso dovrebbe essere approfondito riguardo all'effettiva "padronanza" delle lingue estere.

**Figura 12/a - Riepilogo dei dispositivi elettronici e delle connessioni in azienda**



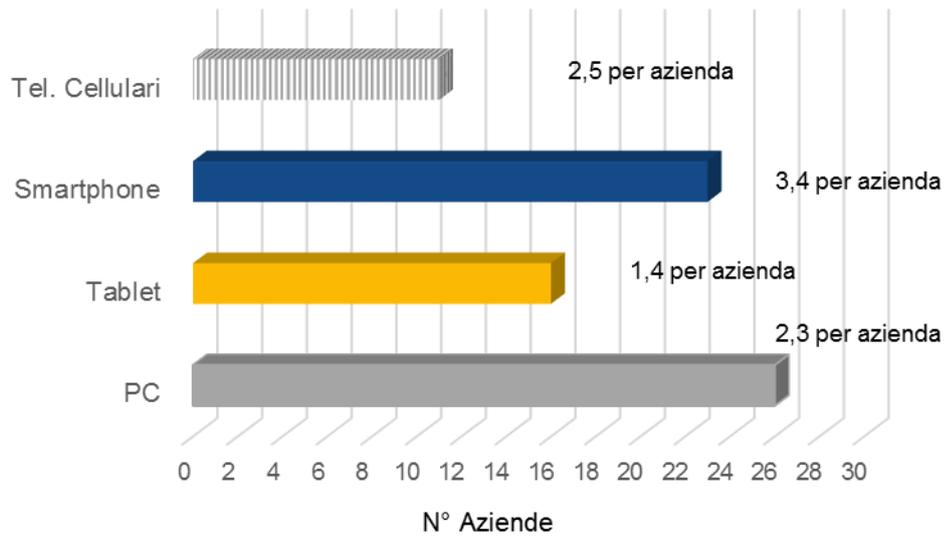
Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

**Figura 12/b – Marche: presenza in azienda di dispositivi elettronici**



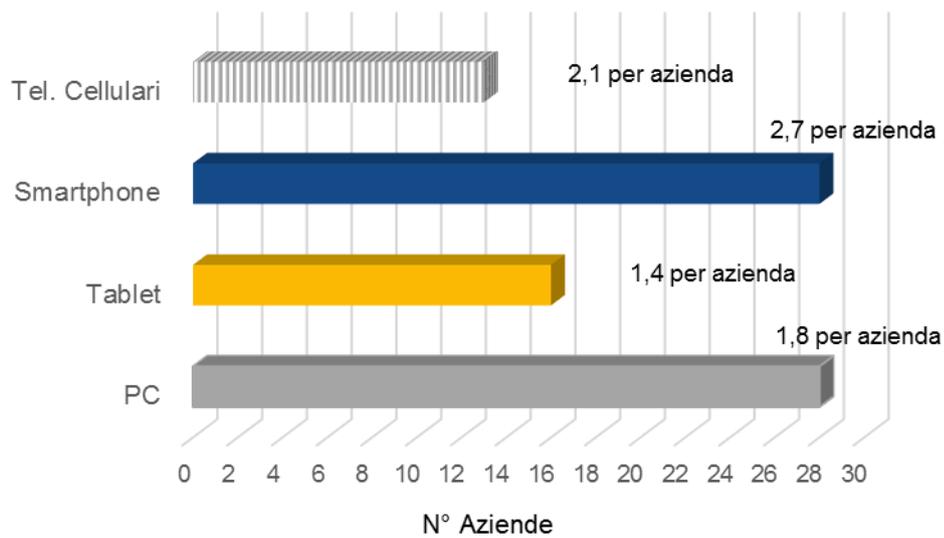
Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

**Figura 12/c – Lombardia: presenza in azienda di dispositivi elettronici**



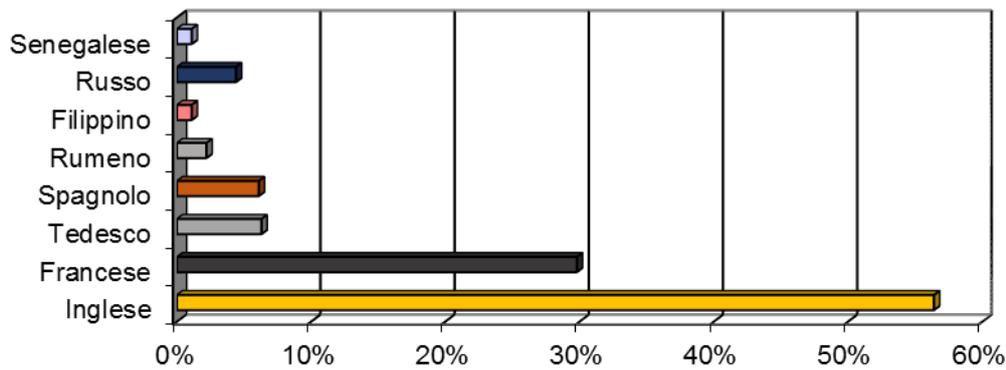
Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

**Figura 12/d – Sicilia: presenza in azienda di dispositivi elettronici**



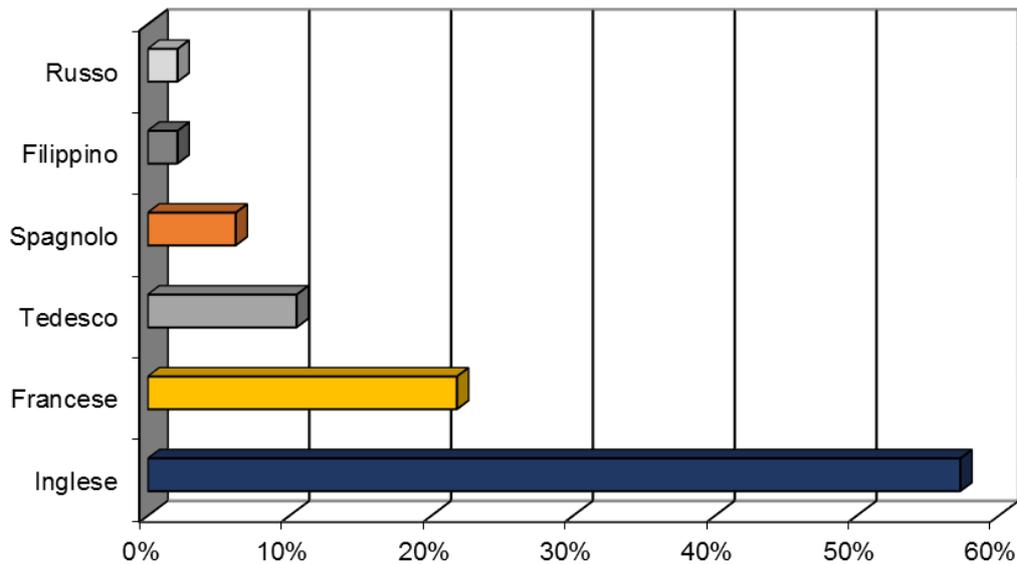
Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale

Figura 13/a - Riepilogo delle competenze linguistiche nelle aziende



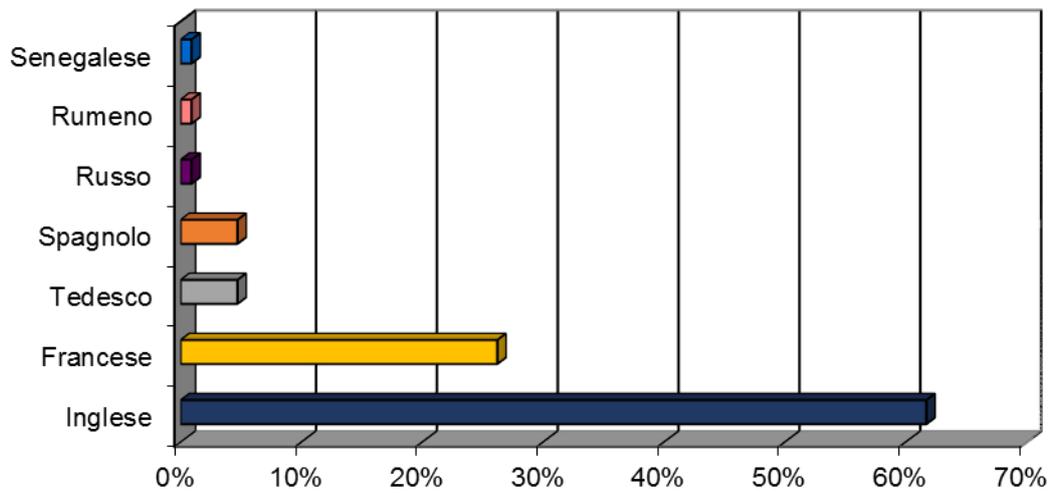
*Nell'81% delle 90 aziende intervistate si conosce almeno una lingua straniera.  
Il 69% delle 405 persone attive hanno la conoscenza di almeno una lingua straniera.  
Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale*

Figura 13/b – Marche: conoscenze linguistiche delle persone attive in azienda



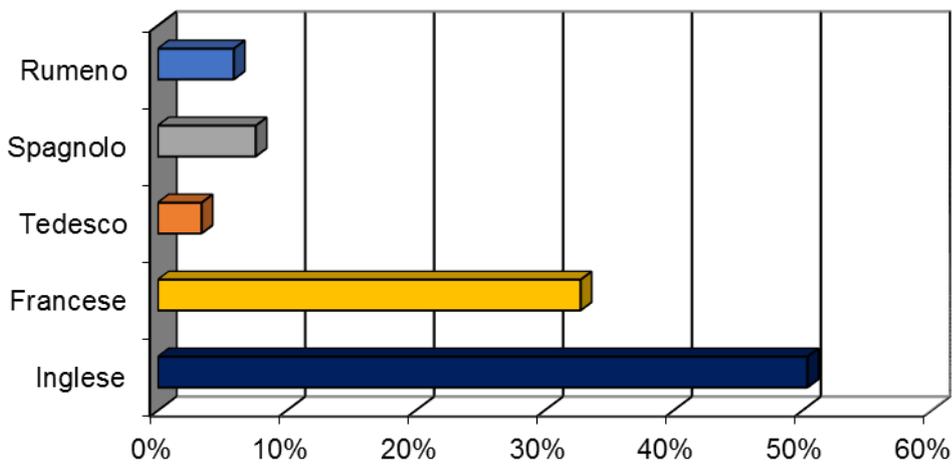
*Nel 75% delle 16 aziende rilevate si conosce almeno una lingua straniera.  
Il 73% delle 74 persone attive in azienda hanno la conoscenza di almeno una lingua straniera.  
Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale*

**Figura 13/c – Lombardia: competenze linguistiche delle persone attive in azienda**



*Nell'80% delle 31 aziende intervistate si conosce almeno una lingua straniera.  
Circa i due terzi delle 156 persone attive in azienda hanno la conoscenza di almeno una lingua straniera.  
Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale*

**Figura 13/d – Sicilia: competenze linguistiche delle persone attive in azienda**



*Il 69% delle 42 aziende intervistate si conosce almeno una lingua straniera.  
Circa i due terzi delle 175 persone attive in azienda hanno la conoscenza di almeno una lingua straniera.  
Fonte: Ismea/Rete Rurale Nazionale*



## **RETE RURALE NAZIONALE**

Autorità di gestione  
Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali  
Via XX Settembre, 20 Roma

[www.reterurale.it](http://www.reterurale.it)  
[reterurale@politicheagricole.it](mailto:reterurale@politicheagricole.it)  
@reterurale  
[www.facebook.com/reterurale](https://www.facebook.com/reterurale)