

■ COOPERATIVE  
AGROALIMENTARI DI  
PICCOLA E MEDIA  
DIMENSIONE:  
PIANIFICAZIONE DI  
MARKETING E DI  
APPROCCIO A  
DETERMINATI MERCATI

Sintesi dei risultati dello studio svolto nel 2017-2018 e linee guida

Roma, Novembre 2018



**mipaft**

ministero delle politiche agricole  
alimentari, forestali e del turismo





COOPERATIVE AGROALIMENTARI DI  
PICCOLA E MEDIA DIMENSIONE:  
PIANIFICAZIONE DI MARKETING E DI  
APPROCCIO A DETERMINATI MERCATI

Sintesi dei risultati dello studio svolto nel 2017-2018 e linee guida

Roma, Novembre 2018



**ISMEA © Copyright 2018**  
www.ismea.it

**Documento prodotto con il contributo del Ministero  
delle politiche agricole, alimentari, forestali e del  
turismo**

Responsabile della pubblicazione:

**RAFFAELE BORRIELLO**

Responsabile scientifico:

**FABIO DEL BRAVO**

Responsabile del progetto:

**ROBERTO D'AURIA**

Coordinamento operativo:

**MICHELE DI DOMENICO**

Redazione:

**PAOLO GHIACCI, GILBERTO PESCI,  
FRANCO TORELLI**

Progetto grafico e impaginazione:

**DAVIDE BARILLÀ**

Il presente studio è stato realizzato grazie alla preziosa collaborazione degli operatori della cooperazione agroalimentare e della distribuzione e del commercio alimentare italiano ed estero, nonché degli Enti e delle Istituzioni impegnati a sostenere le imprese cooperative.

Si segnala l'importante contributo delle Centrali cooperative nella fase di progettazione e organizzazione dell'indagine. In questo ambito un sentito ringraziamento va a Giuseppe Piscopo e Giorgio Unis, per le loro preziose indicazioni al gruppo di lavoro in fase di progettazione e verifica dei risultati.

Un sentito riconoscimento va alla Direzione generale per la promozione della qualità agroalimentare e dell'ippica del MiPAAFT e a Pietro Gasparri, responsabile dell'ufficio competente, PQAI II - Sviluppo imprese e cooperazione, nonché a Stefano Soldano, componente dell'ufficio, per il sostegno ricevuto per la realizzazione dello studio.

<b>1. GLI OBIETTIVI DELL'INDAGINE</b>	<b>7</b>
<b>2. LE METODOLOGIE</b>	<b>8</b>
<b>3. I PIANI DI MARKETING SU ALCUNI MERCATI ESTERI</b>	<b>9</b>
3.1. IL MERCATO DEI FORMAGGI GRANA IN POLONIA	9
3.1.1. <i>Le metodologie e le fasi di lavoro</i>	9
3.1.2. <i>La fotografia del Consorzio Alti Pascoli</i>	9
3.1.3. <i>Il mercato polacco</i>	14
3.1.4. <i>Le proposte per il Consorzio Alti Pascoli</i>	30
3.2. IL MERCATO DELLA PASTA BIOLOGICA IN DANIMARCA	34
3.2.1. <i>Le metodologie e le fasi di lavoro</i>	34
3.2.2. <i>La storia e l'attività di Dolci Colline</i>	35
3.2.3. <i>Il mercato danese</i>	39
3.2.4. <i>Le proposte per Dolci Colline</i>	68
3.3. PIANO DI MARKETING PER L'EXPORT DI PECORINO IN GERMANIA	70
3.3.1. <i>Le fasi di lavoro</i>	70
3.3.2. <i>La Cooperativa Ichnusa Verde</i>	71
3.3.3. <i>Il mercato tedesco</i>	76
3.3.4. <i>La distribuzione, la ristorazione e la presenza del prodotto italiano</i>	84
3.3.5. <i>Il piano di marketing per la Cooperativa Ichnusa Verde</i>	96
<b>4. I PIANI DI MARKETING SUL MERCATO INTERNO</b>	<b>99</b>
4.1. IL CANALE HORECA PER I PRODOTTI CASEARI	99
4.1.1. <i>Le metodologie e le fasi di lavoro</i>	99
4.1.2. <i>La fotografia della Cooperativa Alta Montagna</i>	99
4.1.3. <i>Analisi del canale Horeca</i>	106
4.1.4. <i>Le proposte per una maggiore penetrazione di Alta Montagna nel canale Horeca</i>	112
4.2. IL COMMERCIO ELETTRONICO PER IL PARMIGIANO REGGIANO	117
4.2.1. <i>Le metodologie e le fasi di lavoro</i>	117
4.2.2. <i>La fotografia del Caseificio Rocca degli Alberti</i>	117
4.2.3. <i>Alcune osservazioni sull'e-commerce</i>	122
4.2.4. <i>Le proposte di stimolo per l'e-commerce del Caseificio Rocca degli Alberti</i>	126
4.2.5. <i>Budget vendite su base triennale e costi</i>	138
4.3. PIANO DI MARKETING PER LA VENDITA DIRETTA DI VINO TRAMITE PROPRI NEGOZI	140
4.3.1. <i>Le metodologie e le fasi di lavoro</i>	140
4.3.2. <i>La fotografia della Cooperativa Passo del Conte</i>	141
4.3.3. <i>L'azienda di riferimento: la Cantina Cooperativa Valle d'Oro</i>	144
4.3.4. <i>La rilevazione delle referenze nei punti vendita</i>	146
4.3.5. <i>Le proposte per la Cooperativa Passo del Conte</i>	149
<b>5. CONSIDERAZIONI DI SINTESI</b>	<b>160</b>



In continuità con le precedenti annualità, il campo di analisi è quello della piccola e media cooperativa agro-alimentare italiana, meno strutturata ma numericamente rilevante in confronto alla cooperazione di grandi dimensioni. L'area su cui ci si concentra è quella relativa ai complessi rapporti con il mercato interno e con quello estero.

Rispetto alle precedenti annualità, in questo caso si è adottato **un taglio maggiormente operativo e progettuale, che giunga anche a definire piani di marketing e in genere una pianificazione dell'approccio a determinati mercati**. Non ci si è fermati quindi alla redazione di linee-guida di strategie commerciali e di approccio al mercato, ma si è passati alla preparazione di piani operativi.

Nell'ambito del composito concetto di rapporto con il mercato, si collocano svariate decisioni riguardanti la profilazione del prodotto e del servizio, le politiche di pricing, i percorsi di vendita, di distribuzione e di logistica, le forme di comunicazione e di promozione, ecc.

Soprattutto, il rapporto con il mercato si caratterizza per la presenza di numerosi target di clienti e canali commerciali, che vanno dal consumatore finale (tramite negozi aziendali, mercati al dettaglio, e-commerce, ecc.) al dettagliante generico e a quello specializzato, dall'operatore del settore Horeca alla distribuzione moderna nelle varie forme, dal grossista all'importatore nel paese estero, ecc.

All'interno di questa vasta gamma di mercati acquirenti e canali, per questa annualità si sono affrontati alcuni target/canali di particolare interesse su cui diversi testimoni privilegiati hanno posto l'accento:

- le diverse modalità di **vendita diretta** in genere, rivolte al **consumatore finale**;
- **l'e-commerce**, che da una parte delle piccole e medie cooperative viene vissuto come canale di prospettiva;
- la **gestione di punti vendita** della cooperativa (nell'ambito dell'impianto di produzione o collocati altrove);
- **l'Horeca**, che sta assumendo molte forme, da quelle tradizionali a quelle emergenti.

Oltre a questi, si è preso in considerazione anche il **mercato estero**, secondo i percorsi esplicitati più avanti.

Quanto alle caratteristiche delle cooperative considerate per lo studio, si sono identificati i seguenti parametri:

- un fatturato complessivo non superiore ai 30 milioni;
- un fatturato indirizzato direttamente al mercato Italia ed estero, cioè non mediato da consorzi o grossisti e non indirizzato a industria, non superiore ai 10 – 12 milioni;
- un potenziale interesse a sviluppare progetti in ambito Horeca, vendita diretta tramite e-commerce o punti vendita propri.

■ Si espongono di seguito le diverse fasi di lavoro realizzate.

■ Incontri con le Centrali

Si è realizzato un incontro con le Centrali cooperative al fine di sollecitare input di larga massa e qualche spunto in fase d'avvio.

■ Analisi di un ridotto campione di cooperative di piccola o media dimensione

Si sono identificate nelle diverse aree nazionali **16 cooperative**, che sono state analizzate tramite colloqui diretti finalizzati a raccogliere i programmi per il futuro, le attese riguardanti le prospettive, il contesto e le forze competitive che queste cooperative si trovano a fronteggiare.

In particolare, il colloquio con ogni cooperativa si è concentrato sui mercati acquirenti/canali sopra identificati (vendita diretta al consumatore finale, e-commerce, gestione di punti vendita della cooperativa, Horeca, mercati esteri).

■ Stesura dei piani di marketing e di approccio al mercato

Successivamente, all'interno delle cooperative intervistate, **se ne sono identificate sei particolarmente rappresentative e collaborative**, in riferimento alle quali si è steso un piano operativo commerciale.

Per la pianificazione si sono effettuate rilevazioni sul campo, si sono analizzate situazioni analoghe, si sono interpellati testimoni privilegiati e, naturalmente, si sono attinti dati dalla documentazione esistente.

Si sono ottenuti quindi sei piani operativi:

- tre piani operativi per il mercato estero;
- un piano operativo per l'e-commerce, uno per l'Horeca e uno per la gestione del punto vendita della cooperativa.

I piani commerciali redatti, resi anonimi, e altri risultati del lavoro svolto, sono contenuti in questo report, insieme alle chiavi interpretative e a una serie di considerazioni.

### 3.1 IL MERCATO DEI FORMAGGI GRANA IN POLONIA

#### 3.1.1. Le metodologie e le fasi di lavoro

Sulla base dei requisiti posti negli obiettivi dello studio, si è identificata la cooperativa di riferimento, selezionata fra quelle prese in considerazione nella prima fase di lavoro. Per questa cooperativa, ma anche per altri riferimenti precisi, si sono impiegati nomi di fantasia, in un'ottica di salvaguardia della privacy.

La cooperativa in questione è il Consorzio Alti Pascoli con sede in Emilia Romagna. Il mercato estero con le potenzialità ritenute più interessanti dalla Cooperativa stessa è quello della Polonia.

Considerando questo mercato come obiettivo di indagine e di pianificazione, si è proceduto con le seguenti fasi di lavoro:

- incontro con il responsabile commerciale del Consorzio per approfondimento sulle attività e politiche commerciali e individuazione del paese target su cui concentrare l'indagine e il piano di lavoro. La Polonia è emerso come il paese di interesse;
- analisi desk del paese e del mercato, in particolare con riferimento alla distribuzione al dettaglio, agli importatori, all'export dell'Italia dei prodotti alimentari e, in specifico, dei formaggi grana;
- visita a Varsavia di numerosi punti vendita per rilevazione delle referenze e dei prezzi dei prodotti utili a comporre un quadro di interesse;
- colloqui strutturati con ristoratori polacchi e con ICE Varsavia;
- recupero delle informazioni più interessanti scaturite da una precedente indagine relativa al mercato polacco del 2016, focalizzata sugli importatori;
- prima stesura del piano di lavoro, con indicazione degli obiettivi ipotizzabili, confronto con il responsabile commerciale del Consorzio e acquisizione delle sue osservazioni;
- stesura finale del piano di marketing e condivisione con il responsabile commerciale;
- eliminazione dal piano di ogni riferimento al Consorzio, come accennato sopra, in modo che questo non sia identificabile, e impiego di nomi di fantasia.

#### 3.1.2. La fotografia del Consorzio Alti Pascoli

##### La storia e l'attività

Il Consorzio Alti Pascoli, con sede in Emilia Romagna, nasce nel 2008 come progetto cooperativo finalizzato alla promozione del Parmigiano Reggiano di montagna e associa realtà produttive attive da oltre mezzo secolo.

L'area in cui opera la filiera del Consorzio si estende, nelle vallate dominate dal Monte Mirasole, in un territorio situato a un'altezza superiore ai 600 m.s.l.m, ricco di boschi e lontano da fonti inquinanti, riconosciuto per la sua salubrità, all'interno del quale si trovano le sorgenti minerali Arbore e Dulcinea.

L'obiettivo del Consorzio è la creazione di un distretto di produzione e valorizzazione del Parmigiano Reggiano di montagna che abbia ricadute positive anche dal punto di vista della tutela del paesaggio, della conservazione della biodiversità, della difesa dell'identità locale, del sostegno al connubio tra agricoltura e circuiti turistici e gastronomici, proteggendo realtà sociali ed economiche preziose per la montagna e di conseguenza preziose per tutti.

Aderiscono al Consorzio nove caseifici con circa 100 soci allevatori che conferiscono 250.000 quintali di latte all'anno, trasformati in 45.000 forme, con un fatturato di oltre 20 milioni di euro.

Le stalle sono di piccole dimensioni, a gestione familiare, con un ristretto numero di capi; i foraggi utilizzati per l'alimentazione dei bovini sono sfalciati in prati della zona, situati in montagna, caratteristici per la ricchezza delle essenze.

La produzione dei soci rappresenta poco più dell'1% del totale Parmigiano Reggiano e circa il 6% di quella dei caseifici di montagna.

Il Parmigiano Reggiano non è tutto uguale e quello del Consorzio ha precise caratteristiche: l'alimentazione degli animali con foraggi provenienti dalla montagna conferisce al prodotto qualità sensoriali uniche, che il consumatore non può non apprezzare. E la qualità è notevolmente omogenea e costante.

Il Parmigiano Reggiano dei caseifici aderenti lo si fa, infatti, attraverso una combinazione unica e irripetibile di elementi: il lavoro dell'uomo, la tradizione locale, l'ambiente naturale privo di fonti di inquinamento.

Le vacche si nutrono esclusivamente di alimenti privi di additivi chimici e di sottoprodotti di origine animale, con fieno naturale e profumato prodotto nei campi del comprensorio, tra i boschi dove sgorgano sorgenti di ottime acque.

Queste peculiarità sono state pure confermate da un'approfondita indagine condotta da un'importante Università italiana.

Il Consorzio ha adottato la denominazione della Unione Europea "Prodotto di Montagna", definita dal regolamento n. 1151 del 21 novembre 2012 sui regimi di qualità dei prodotti agricoli e disciplinata dal regolamento n. 665 dell'11 marzo 2014.

Al riguardo, una banca ben radicata nel territorio, al fine di consentire la stagionatura in area idonea per corrispondere ai requisiti di "Prodotto di Montagna", ha di recente inaugurato un magazzino in un comune della regione situato a oltre 800 m.s.l.m con una capacità di 170.000 forme: investimento di notevolissimo rilievo per tutti gli attori della filiera.

Alti Pascoli ha ottenuto importanti risultati, come capofila di progetti di filiera, par-

tecipando ai bandi PSR, in riferimento a misure per la formazione professionale e azioni di informazione, per la consulenza aziendale, l'ammmodernamento delle aziende agricole, la trasformazione e/o commercializzazione di prodotti, la cooperazione per lo sviluppo di nuovi prodotti, processi e tecnologie.

#### ■ La commercializzazione

La commercializzazione è iniziata nel 2013 e si è indirizzata verso i clienti italiani, non stagionatori, operanti nelle aree dove i caseifici soci non esprimono una copertura distributiva consolidata e verso l'estero.

Il fatturato, in costante incremento dall'inizio dell'attività, nel 2017 ha superato i 2,5 milioni di euro, di cui circa il 10% deriva dal burro che i caseifici aderenti acquistano da produttori locali (a cui cedono la loro panna), e che poi conferiscono al Consorzio per la commercializzazione.

I caseifici soci non hanno l'obbligo di conferire, di conseguenza Alti Pascoli deve realizzare una programmazione molto attenta, che concili le quantità messe a disposizione con le richieste del parco clienti. È quindi preferibile che si attivi nella ricerca di clienti di medio - piccole dimensioni che non assorbano grosse quote della produzione messa a disposizione dai caseifici e con i quali riesca a gestire con tranquillità l'attività commerciale.

Infatti, un cliente con richieste di volumi troppo elevate e concentrate in pochi periodi dell'anno potrebbe creare problemi di rotture di stock al Consorzio.

D'altra parte, il Consorzio è così stimolato a sostenere una politica di prezzo in linea con la qualità dell'offerta e, operando con numerosi clienti di medio - piccole dimensioni, riesce a mantenere una buona copertura distributiva e a suddividere il rischio di insolvenza o di cessazione del rapporto.

I clienti serviti nel 2017 sono alcune centinaia, di cui nove esteri; mentre il totale dei clienti con i quali si è lavorato da inizio attività è in numero ben maggiore.

I clienti Italia, distribuiti in numerose regioni (in primis Emilia Romagna e Lazio), sono rappresentati per il 70% da piccoli dettaglianti, per il 20% da grossisti, per la rimanente parte da gruppi della distribuzione organizzata e dall'industria.

Il valore medio delle fatture emesse nel 2017 supera i 2.000 euro.

Il Consorzio commercializza forme intere e porzionato da 1,2 - 0,5 - 0,3 kg in confezione sottovuoto termoretraibile, con stagionatura di 18, 24, 30 e oltre mesi.

La porzionatura e il confezionamento avvengono presso un terzista del territorio, che svolge pure la funzione di piattaforma logistica.

Il Consorzio, inoltre, ha ampliato il portafoglio di offerta con tre referenze in barattolo in atmosfera protettiva: il grattugiato senza crosta (100 gr), le scaglie e i cubetti (80 gr), che si fa produrre per proprio conto.

Per evidenziare un aspetto della qualità offerta, il grattugiato del Consorzio è senza crosta, mentre nelle analoghe referenze di altri operatori si può trovare fino al 60%

di crosta, percentuale che contravviene alle indicazioni del Consorzio di Tutela che prevedono si possa grattugiare il formaggio unitamente alla crosta, che rappresenta, però, circa soltanto il 6% del totale della forma.

Nelle confezioni in termoretraibile non si fa riferimento alla matricola del caseificio in quanto spesso il Consorzio si trova a lavorare in modo alternato il prodotto di più caseifici, per soddisfare il cliente che richiede quantità di un certo rilievo.

La gestione commerciale, sia per l'Italia che per l'estero, è affidata a un responsabile presente in azienda dall'inizio dell'attività.

La proposta commerciale si basa sulla qualità del prodotto, l'alimentazione e il benessere del bestiame, il rispetto del territorio. È quindi un'offerta che, per forze di cose, si indirizza a clienti in grado di apprezzarla e valorizzarla, a clienti che esprimono un posizionamento di buon livello.

Sull'estero Alti Pascoli tende a privilegiare il rapporto con piccole realtà, siano esse società della moderna distribuzione o grossisti importatori, che riescano a ben comunicare la sua offerta e a trarre beneficio dall'averla in assortimento.

Ricerca, in particolare, clienti esteri che si vogliono svincolare dai grandi stagionatori - esportatori italiani e che, oltre al prodotto di qualità, richiedono un servizio meglio tarato sulle loro dimensioni.

I grandi esportatori tendono, infatti, a privilegiare il rapporto con i maggiori importatori o con le grandi catene distributive, facendo passare in secondo piano il rapporto diretto con le piccole e medie realtà.

Per via dei costi di trasporto, però, il Consorzio non può interfacciarsi con operatori di dimensioni troppo ridotte, quali il piccolo rivenditore o il singolo ristorante.

Essendo di circa 250 euro la soglia minima del costo per una consegna nei paesi del Nord Europa o dell'Europa centro orientale, l'ordine non deve scendere sotto le 10 forme, cioè non sotto i quattro quintali o, altresì, non sotto i 5.000 euro di valore.

Il Consorzio esporta sia forme intere che porzionato, da 18, 24, 30, 36 mesi di stagionatura.

Complessivamente esporta più porzionato in virtù delle richieste del maggiore cliente estero, una media insegna della Gdo tedesca, di buon livello.

I clienti che richiedono forme intere in genere hanno una buona preparazione nel taglio e nella porzionatura.

L'attività di export del 2017 ha registrato un fatturato compreso tra 500.000 e un milione di euro con nove clienti, di Germania e Francia in primis.

Il prezzo medio a marzo 2018 per forme da 24 mesi è compreso tra 12 e 13 €/kg, mentre per il 30 e il 36 mesi le quotazioni naturalmente si elevano.

I prezzi garantiti al produttore sono notevolmente lievitati, passando, ad esempio per il 12 mesi, da 7,60 €/kg nel 2013 a circa 10 €/kg oggi, seguendo in gran parte il trend registrato dal Parmigiano Reggiano nella fase ascendente di una delle oscillazioni cicliche.

Per la comunicazione Alti Pascoli si avvale di un piacevole sito e di numerosi stampati per il punto vendita e di carattere istituzionale: un notevole sforzo per una realtà che deve fare i conti con budget contenuti.

#### ■ Nuovi mercati

Nel valutare l'approccio a nuovi mercati esteri, il Consorzio ha individuato, tra gli altri target, la Polonia, un paese che sta offrendo buone soddisfazioni all'export agroalimentare italiano e più in specifico al Grana Padano e al Parmigiano Reggiano, con una crescita del 455% a quantità tra il 2009 e il 2017, contro una media del 39,5%, per un valore di oltre 11 milioni di euro (escluso il grattugiato).

Si deve, però, segnalare che la crescita a quantità delle esportazioni negli ultimi mesi del 2017 è stata particolarmente elevata in modo anomalo, mentre quella a valore è in linea con i periodi precedenti, da ciò deriva un prezzo unitario molto contenuto.

Va, inoltre, posto in evidenza che il Parmigiano Reggiano si stima che rappresenti il 40% circa del totale valore dell'export, contro il 60% del Grana Padano.

TREND ESPORTAZIONI DI GRANA PADANO, PARMIGIANO REGGIANO (COD. 04069061) - KG						
PAESE	2009	2014	2015	2016	2017	VAR % 17/10
Germania	12.878.677	18.251.416	18.510.499	18.395.994	16.361.884	27,0
Stati Uniti	9.618.687	10.555.683	13.453.091	14.604.495	13.166.239	36,9
Francia	5.345.554	7.487.602	7.892.171	8.482.619	8.543.088	59,8
Regno Unito	5.010.413	6.571.683	6.538.558	6.791.655	7.184.520	43,4
Svizzera	5.707.357	5.903.678	5.467.054	4.976.819	4.448.641	-22,1
Spagna	2.531.217	3.220.811	3.549.011	3.829.803	3.944.346	55,8
Canada	2.773.929	3.113.633	3.372.651	3.708.797	3.933.669	41,8
Paesi Bassi	1.523.877	2.421.246	2.810.415	2.823.549	2.912.357	91,1
Svezia	1.096.097	1.919.765	2.182.413	2.373.319	2.542.624	132,0
Belgio	1.987.990	2.410.164	2.469.310	2.520.399	2.471.975	24,3
Austria	2.171.755	2.539.512	2.543.771	2.801.640	2.309.741	6,4
Grecia	2.485.690	1.833.965	2.010.867	2.089.760	2.171.986	-12,6
Giappone	1.429.511	1.829.661	1.922.148	1.896.927	1.925.571	34,7
Australia	1.572.402	1.953.726	2.170.768	2.187.090	1.827.583	16,2
Polonia	319.851	609.293	905.903	1.110.490	1.776.370	455,4
Danimarca	1.133.593	1.461.803	1.623.979	1.705.716	1.674.047	47,7
Repubblica ceca	172.115	477.106	587.773	744.450	710.871	313,0
Irlanda	359.284	434.707	468.589	515.984	550.325	53,2
Romania	128.358	237.875	350.585	458.034	488.649	280,7
Altri	4.384.809	7.382.932	7.278.830	7.626.308	8.424.859	92,1
Totale Mondo	62.631.166	80.616.261	86.108.386	89.643.848	87.369.345	39,5

Fonte: elaborazioni Ismea su dati Istat

I volumi esportativi che verso la Polonia si possono esprimere sono certamente non equiparabili a quelli realizzati con i paesi di più consolidati rapporti e di maggiori potenzialità di acquisto, quali Germania, Francia, Stati Uniti, Regno Unito. Ma i ritmi di crescita dell'export italiano verso questo Paese sono davvero notevoli e si ritiene utile in una prospettiva di medio periodo e in un'ottica di diversificazione di area, accreditarsi anche su questo mercato, il più importante dell'Europa centrale.

Tra l'altro, il Consorzio è stato presente, nella primavera 2018, a un importante evento espositivo a Varsavia, unitamente a due altri produttori, sempre della regione, ma di settori diversi.

Alti Pascoli e gli altri due produttori hanno, infatti, unito le forze per verificare le possibilità di entrata nel mercato polacco, ma non pare che lo sforzo abbia ancora offerto risultati apprezzabili.

### ■ 3.1.3. Il mercato Polacco

#### ■ I principali indicatori del paese

PRINCIPALI INDICATORI POLONIA	
Popolazione – milioni	38,0
Superficie - km <sup>2</sup>	312 679
Gdp 2017 - miliardi euro	466
Gdp pro capite – euro	12.100
Capitale	Varsavia
Valuta	zloty polacco
Cambio EUR/PLN al 30/06/18	4,37
Tasso Crescita Gdp 2008 – 2017	39%

Fonte: elaborazioni Ismea da fonti diverse

La Polonia è uno stato, membro dell'UE, di oltre 300 mila km<sup>2</sup> che confina con Ucraina, Germania, Russia, Lituania, Slovacchia, Repubblica Ceca, Bielorussia.

La popolazione raggiunge i 38 milioni di abitanti, in lieve decrescita negli ultimi cinque, sei anni.

Le sette principali città, con i rispettivi voivodati di appartenenza, sono

CITTÀ	VOIVODATO	N. ABITANTI 31/12/2016
Varsavia	Masovia	1.753.977
Cracovia	Piccola Polonia	765.320
Lodz	Lodz	696.503
Breslavia	Bassa Slesia	637.683
Poznan	Grande Polonia	540.372
Danzica	Pomerania	463.754
Stettino	Pomerania Occ.	404.878

Fonte: Ufficio Centrale di Statistica

Eccetto Lodz e Poznan, le altre principali città registrano una popolazione in aumento, ma complessivamente rappresentano una quota inferiore al 14% del totale del Paese.

La popolazione ancora per il 40% è residente in zone rurali e i settori dell'agricoltura, delle foreste e della pesca assorbono ben l'11% della forza lavoro.

#### ● I tassi di crescita dell'economia

La Polonia rappresenta un mercato, il maggiore dell'Europa centro orientale, in continua crescita da molti anni. Il Pil, che nel 2017 si è attestato a 466 miliardi di euro, dal 2008 ha registrato un incremento del 38%, con una serie ininterrotta di segni positivi, che non sono venuti meno neppure negli anni più critici.

VARIAZIONI % DEL PIL RISPETTO ALL'ANNO PRECEDENTE										
ANNO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
VAR % PIL	4,2	2,8	3,6	5,0	1,6	1,4	3,3	3,8	3,0	4,6

Fonte:elaborazioni Ismea su dati Eurostat

Si consideri che l'Italia nello stesso periodo ha visto il Pil declinare nella misura del 5%, ma nonostante ciò il Pil pro capite polacco è pari al 43% di quello italiano.

Il rapporto Debito - Pil, molto contenuto, si attesta al 51%, contro la media dell'Unione Europea dell'84% e il tasso di disoccupazione a fine 2017 non superava il 4,5%.

#### ● Gli scambi con l'estero

La Polonia nel 2017 ha esportato prodotti agroalimentari per 27.029 milioni di dollari, con una crescita dell'80% nell'arco di un decennio, mentre le sue importazioni incrementano del 44% a quota 20.343 milioni. Il saldo della bilancia agroalimentare è quindi positivo per oltre 6,5 miliardi di dollari.

La quota italiana nell'import polacco, in buon recupero negli ultimi anni, si attesta al 4,39%, ponendo il nostro paese al quinto posto alle spalle di Germania, Paesi Bassi, Spagna e Belgio, mentre la Francia si colloca in settima posizione.

QUOTA % ITALIA SU IMPORT AGROALIMENTARE								
2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
4,3	4,5	4,1	4,1	4,0	3,9	4,1	4,2	4,4

Fonte: elaborazioni Ismea su dati ICE - IHS Markit su valori in USD

Le esportazioni agroalimentari italiane, ben presenti in tutti i settori merceologici, nel 2017 valgono 824 milioni di euro e hanno segnato tassi di crescita notevolissimi, con un incremento del 127% tra il 2009 e il 2017, mentre quello dei "Prodotti delle industrie lattiero-casearie" supera il 450%.

Il mercato polacco rappresenta oltre il 2% del totale esportazioni agroalimentari italiane, quota in continuo aumento dal 2009 quando si poneva all'1,5%.

EXPORT AGROALIMENTARE DELL'ITALIA IN POLONIA - MIGLIAIA EURO					
CATEGORIE	2009	2014	2015	2016	2017
011 - Prodotti di colture agricole non permanenti	33.430	53.386	64.681	74.047	77.886
012 - Prodotti di colture permanenti	78.867	123.226	110.119	115.505	135.939
030 - Pesci ed altri prodotti della pesca; prodotti acquacoltura	1.386	2.624	5.123	5.440	5.776
101 - Carne lavorata e conservata e prodotti a base di carne	12.820	26.520	37.401	46.786	52.685
102 - Pesce, crostacei e molluschi lavorati e conservati	1.305	4.407	6.526	4.978	4.957
103 - Frutta e ortaggi lavorati e conservati	33.212	44.508	51.709	51.932	59.834
104 - Oli e grassi vegetali e animali	32.626	55.505	49.326	50.423	54.981
105 - Prodotti delle industrie lattiero-casearie	10.745	36.691	45.719	48.786	60.492
106 - Granaglie, amidi e di prodotti amidacei	25.015	20.279	22.905	28.028	28.090
107 - Prodotti da forno e farinacei	21.773	40.611	47.057	46.599	53.522
108 - Altri prodotti alimentari	77.962	144.390	162.864	178.220	202.178
109 - Prodotti per l'alimentazione degli animali	4.310	13.709	17.668	19.396	22.235
11010 - Bevande alcoliche distillate	2.591	3.814	3.532	2.335	2.782
11021 - Vini da tavola e vini di qualità	10.826	26.217	24.990	31.943	30.367
11022 - Vino spumante e altri vini speciali	5.210	11.274	12.667	15.931	19.852
11030 - Sidro e altri vini a base di frutta	153	55	95	176	77
11040 - Altre bevande fermentate non distillate	8.866	9.300	8.545	7.247	6.816
11050 - Birra	782	1.640	1.099	752	724
11060 - Malto	14	2	3	1	2
11070 - Bibite analcoliche, acque minerali	1.890	2.979	3.956	4.247	5.289
Totale	363.783	621.137	675.985	732.772	824.484
<b>Quota % su totale export agroalimentare italiano</b>	<b>1,5</b>	<b>1,8</b>	<b>1,9</b>	<b>2,0</b>	<b>2,1</b>

Fonte: elaborazioni Ismea su dati Istat

Anche l'export di Grana Padano e Parmigiano Reggiano (escluso grattugiato - cod. 04069061) tra il 2009 e il 2017 è cresciuto ininterrottamente, cumulando una crescita di oltre il 400%, mentre a livello mondo si è attestata al 70%. In tal modo la quota della Polonia sull'export complessivo è salita dallo 0,4 all'1,3%.

EXPORT AGROALIMENTARE DELL'ITALIA IN POLONIA - MIGLIAIA EURO						
ANNO	2009	2014	2015	2016	2017	VAR % 17/09
04069061 - Grana padano, parmigiano reggiano, aventi tenore, in peso, di materie grasse =< 40% e aventi tenore, in peso, di acqua della sostanza (non grassa) =< 47% (escl. quelli grattugiati o in polvere e quelli destinati alla trasformazione)	12.878.677	18.251.416	18.510.499	18.395.994	16.361.884	27,0
<b>Quota % su totale export agroalimentare italiano</b>	<b>0,4</b>	<b>0,7</b>	<b>1,0</b>	<b>1,1</b>	<b>1,3</b>	

Fonte: elaborazioni Ismea su dati Istat

### La distribuzione

Il dettaglio si sta notevolmente concentrando e, a fianco delle grandi società, soprattutto straniere, che gestiscono in prevalenza direttamente i loro punti vendita, si ritrovano parecchie società, in genere a copertura regionale o interregionale e a capitale polacco, che operano attraverso l'affiliazione di strutture medio - piccole.

Nonostante ciò, i piccoli indipendenti nelle zone rurali stanno resistendo bene, riuscendo a fronteggiare i pari format delle insegne del dettaglio organizzato.

Poi, tanti agricoltori sono attivi con la vendita diretta, soprattutto di ortofrutta, anche nei centri città.

Le maggiori società del retail operanti nel paese sono (ordine decrescente di fatturato):

GRUPPO	PAESE	INSEGNE	FORMAT
Jeronimo Martins	PT	Biedronka	convenience e supermercati
Schwarz	DE	Lidl - Kaufland	discount e ipermercati
Eurocash	PL	Delikatesy Centrum, ABC, Lewiatan, Groszek, Euro Sklep	convenience
Tesco	UK	Tesco	supermercati e ipermercati
Auchan	FR	Auchan, Simply Market, Real	supermercati e ipermercati
Carrefour	FR	Carrefour Market, Express, Iper	convenience e ipermercati
Metro	DE	Makro Cash	cash and carry
Polomarket	PL	Polomarket	supermercati
Penta	CZ	Zabka, Freshmarket	convenience
Piotr i Paweł	PL	Piotr i Paweł	supermercati

Fonte: elaborazioni Ismea da fonti diverse

La presenza dei player stranieri è particolarmente robusta; tra l'altro, oltre alle società di cui sopra, si segnala pure quella, di più contenute dimensioni, di Leclerc e Aldi, mentre nessun retailer italiano è operativo nel Paese.

Biedronka (Coccinella), della portoghese Jeronimo Martins, esprime in assoluto le maggiori dimensioni, con copertura distributiva ampia, con format che spaziano dal convenience di quartiere, al superstore dei centro città e con un fatturato 2017 che supera gli 11 miliardi di euro, in continua crescita da anni. Biedronka viene di frequente definito discounter, ma i suoi punti vendita stanno evolvendo verso il format convenience e supermercato.

Biedronka, da informazioni di ICE Varsavia, sviluppa il suo fatturato per quote relevantissime con produzioni nazionali.

Le insegne di posizionamento più elevato con una buona proposta di prodotti di importazione, e italiani in particolare, stanno vivendo da parecchi anni una fase delicata: nel 2014 ha chiuso i battenti Bomi, nel 2016 è stata la volta di Alma Market e oggi Piotr i Pawel, con 140 punti vendita, di cui 40 in proprietà, non sta navigando in acque tranquille, tant'è che si sta parlando del passaggio a un gruppo di dimensioni più robuste (forse Jeronimo Martins?).

Le insegne straniere, quali Tesco, Carrefour, Auchan, con i super e gli iper, non segnano performance troppo brillanti e voci diffuse raccontano che se non vi sarà un recupero sostanzioso nelle loro prestazioni, valuteranno anche un parziale ritiro dal Paese, così come già avvenuto per Gèant del gruppo francese Casino e Real di Metro.

In ogni caso iniziano a comprimere le superfici dei loro punti vendita maggiori, che anche in Polonia stanno soffrendo, mentre con la formula Express, piccolo libero servizio di vicinato, Carrefour registra un notevole sviluppo.

I discount, come Lidl e Aldi, stanno elevando la qualità della loro offerta, sempre con prezzi del tutto concorrenziali e incrementano le quote di mercato, così come parecchie insegne a capitale polacco con format prevalentemente convenience.

In buona sostanza, pare che si stia affermando una convergenza del posizionamento verso situazioni intermedie: le insegne di maggior livello lo riducono, quelle cheap lo elevano.

Con riferimento ai format si osserva una prevalenza dei convenience, con una quota, pur in flessione, superiore al 40%, seguiti dai discount con una quota oltre il 30%, in crescita, mentre supermercati e ipermercati si attestano attorno al 25%, con quote leggermente flettenti.

Inoltre, le grandi superfici stanno subendo i provvedimenti del governo per le chiusure nei giorni festivi (dal 2019 tutte le domeniche le saracinesche saranno abbassate). È un argomento su cui si sta discutendo molto in Polonia, con tante dispute giudiziarie e tanta confusione, in ogni caso sono le grandi superfici a sentire maggiormente di queste scelte.

I maggiori retailer non esprimono politiche uniformi per gli acquisti del prodotto di importazione, alcuni si attivano direttamente presso il produttore, altri fanno riferimento in toto o in parte agli importatori.

Ad esempio Leclerc, 40 punti vendita in Polonia e una linea di prodotti italiani (Tradizioni d'Italia, dal pesto alla pasta, ai sughi, al prosciutto di Parma, ai formaggi, ecc.), ha creato una società per gli acquisti da produttori e nel contempo lavora parecchio con gli importatori, in quanto l'agevolano nel rapporto.

Mentre Biedronka, a fronte di periodi promozionali, indice aste a cui sono invitati esclusivamente gli importatori.

I buyer delle catene polacche non paiono porsi, di fronte al prodotto di importazione, con un approccio ben programmato, nel senso che, non di rado, gestiscono l'assortimento senza tendere a valorizzare le marche trattate, bensì cercando semplici occasioni di acquisto.

#### ● Condizioni di referenziamento nella Gdo

La maggior parte dei grandi retailer non importa direttamente, ma fa affidamento a importatori.

Le principali condizioni per l'inserimento di un prodotto nei loro punti vendita si riassumono in:

- fee d'ingresso (anche se presentato sotto altra voce), non rimborsabile in caso di rapido dereferenziamento;
- sconto minimo del 10% sul prezzo di listino;
- partecipazione alle attività promozionali: tre - cinque nel corso dell'anno;
- limitata possibilità di influenzare il prezzo al pubblico;
- pagamenti a 30-60 giorni;
- termini di consegna generalmente piuttosto rigidi.

Le clausole contrattuali variano in relazione alle politiche dei singoli retailer, alla tipologia di prodotto e ai rapporti di forza espressi dalle parti.

#### ● Il prodotto italiano nella distribuzione

Il prodotto di importazione si ritrova in discreta quantità nelle grandi superfici di Carrefour, Tesco, Auchan, mentre la presenza nei convenience è di gran lunga più contenuta.

Anche per il prodotto di importazione le private label stanno acquisendo buone quote. In specie le catene con i format maggiori propongono linee a loro brand più che incuriosenti, eleganti e ampie, come *Finest* di Tesco e *Terre d'Italia* di Carrefour, e pure l'ottima *Piotr i Pavel*.

I prodotti italiani maggiormente presenti sono olio extravergine d'oliva, normale o aromatizzato, pasta di semola secca e fresca, sughi rossi, pesto, polpe e pelati, formaggi Dop e mozzarelle, vini, con una buonissima evidenza di prosecco, anche se il tipo più presente sulle tavole polacche è il rosso fermo.

Nella mozzarella, che gode di ampio spazio in tutti i punti vendita di libero servizio, la produzione italiana non ha il predominio, emergono tante marche locali e la ormai diffusissima tedesca Zottarella.

I prezzi al pubblico, considerando pure il potere di acquisto del Paese e il confronto con le marche locali che presidiano gli stessi comparti, rivelano l'ottimo posizionamento dei nostri prodotti.

È poi opportuno osservare che a fianco di prodotti senza dubbio italiani se ne trovano frequentemente altri che di italiano hanno il solo nome evocativo di una ricetta o di una modalità produttiva (sugo Arrabiata, sugo Tomato e Mascarpone, sugo Puttanesca, formaggio grattugiato Spaghettono o da Pasta, ecc.) o i riferimenti geografici o di colore.

I retailer sul prodotto di importazione confezionato ricaricano notevolmente, con aliquote che variano da situazione a situazione.

Con riferimento al Parmigiano Reggiano e al Grana Padano, nei 13 punti vendita visitati, i prezzi rilevati (in zloty, con cambio di 4,3-4,4 per un euro) per formato sono:

PORZIONATO PICCOLO								
INSEGNA	FORMAT	PRODOTTO	CONFEZIONE	STAG.	MARCA	GRAMMI	PREZZO ZL/KG	OSSERVAZIONI
Auchan	ipermercato	GP	sottovuoto		Castelli	125	92,80	
Auchan	ipermercato	GP	sottovuoto		Galbani	200	64,95	
Auchan	ipermercato	GP	sottovuoto		Auchan	200	64,95	
Auchan	ipermercato	GND	sottovuoto		Gran Biraghi	200	78,95	
Auchan	ipermercato	PR	sottovuoto		Auchan	200	84,95	
Auchan	ipermercato	PR	sottovuoto		Castelli	200	88,15	
Auchan	ipermercato	GP	pellicola		Auchan	140	69,99	peso variabile, confezionato da Euroser
Biedronka	convenience store	GP	sottovuoto		Galbani	200	64,95	
Carrefour	ipermercato	GP	sottovuoto		Galbani	200	68,25	
Carrefour	ipermercato	PR	sottovuoto		Zarpellon	200	131,95	
Lidl	discount	GP	sottovuoto	18	Lovilio	200	64,95	
Piccola Italia	specializzato	GP	sottovuoto		Bella Lodi	250	79,80	peso variabile
Piccola Italia	specializzato	GP	sottovuoto	24	Latt. Soc. Mantova	200	74,90	
Piccola Italia	specializzato	GP	sottovuoto		Farnese	200	74,90	
Piccola Italia	specializzato	PR	sottovuoto		Farnese	200	94,95	
Piccola Italia	specializzato	GP	sottovuoto	24	N.R.	150	75,90	peso variabile
Piccola Italia	specializzato	PR	sottovuoto	24	N.R.	150	95,90	peso variabile
Piotr i Pawel	superstore	TG	sottovuoto		Trentingrana	150	106,00	
Piotr i Pawel	superstore	GP	sottovuoto		Zarpellon	200	107,95	
Piotr i Pawel	superstore	GP	sottovuoto		Castelli	125	104,72	
Piotr i Pawel	superstore	PR	sottovuoto		Agriform	200	179,95	
Piotr i Pawel	superstore	GP	sottovuoto		Gran Soresina	200	124,95	
Piotr i Pawel	superstore	PR	sottovuoto		Zanetti	200	125,95	
Piotr i Pawel	superstore	GP	sottovuoto		Agriform	200	139,95	
Piotr i Pawel	superstore	PR	sottovuoto		Gran Soresina	200	139,95	
Piotr i Pawel	superstore	GP	sottovuoto		Formagia	200	119,95	marca di Euroser
Tesco	supermercato	PR	sottovuoto	13	Tesco	125	86,32	
Tesco	supermercato	GP	sottovuoto	18	Tesco	200	64,45	

## PORZIONATO GRANDE

INSEGNA	FORMAT	PRODOTTO	CONFEZIONE	STAG.	MARCA	GRAMMI	PREZZO ZL/KG	OSSERVAZIONI
Auchan	ipermercato	GP	sottovuoto		Gran Soresina	2000	74,90	peso variabile
Auchan	Ipermercato	PR	sottovuoto		Ambrosi	1000	94,99	peso variabile
Piccola Italia	specializzato	PR	sottovuoto	24	Boni	1100	90,00	peso variabile

## SCAGLIE

INSEGNA	FORMAT	PRODOTTO	CONFEZIONE	STAG.	MARCA	GRAMMI	PREZZO ZL/KG	OSSERVAZIONI
Auchan	ipermercato	GP	busta		Agriform	100	95,90	
Auchan	ipermercato	GND	busta	12	Biraghi	80	88,75	
Lidl	discount	PR	busta		Zanetti	125	79,92	
Lidl	discount	PR	busta		Italiamo	100	59,90	prodotto da Virgilio - offerta

## GRATTUGIATO

INSEGNA	FORMAT	PRODOTTO	CONFEZIONE	STAG.	MARCA	GRAMMI	PREZZO ZL/KG	OSSERVAZIONI
Auchan	ipermercato	GP	busta		Auchan	100	59,90	prodotto da Ferrari
Auchan	ipermercato	GP	busta		Agriform	50	93,80	
Carrefour	ipermercato	PR	busta	18	Carrefour	100	89,90	
Carrefour	ipermercato	GP	busta	12	Carrefour	100	59,90	
Carrefour	ipermercato	GND	busta		Galbani Gran Gusto	40	98,75	
Carrefour	ipermercato	GP	busta		Ambrosi	60	102,67	
Carrefour	ipermercato	GND	busta		Granbiraghi	100	82,90	
Carrefour	supermercato	PR	busta	18	Carrefour	100	89,90	prodotto da Parmareggio
Piccola Italia	specializzato	GND	busta		Biralungo	50	79,80	
Piccola Italia	specializzato	GND	busta		Biralungo	100	64,90	
Piotr i Pawel	superstore	GP	busta		Agriform	50	133,80	
Piotr i Pawel	superstore	GP	busta		Zanetti	40	119,75	
Piotr i Pawel	superstore	PR	busta		Zanetti	40	132,25	
Piotr i Pawel	superstore	PR	busta	30	Castelli	40	164,75	
Piotr i Pawel	superstore	GP	busta		Cabre	100	114,90	
Tesco	supermercato	GP	busta		Tesco	100	89,90	
Tesco	supermercato	GND	busta		Gran Castelli	50	67,80	
Zabka	convenience	GND	busta		Galbani	40	87,25	

Legenda: GP=Grana Padano; PR=Parmigiano Reggiano; TG=Trentingrana; GND=Grana non Dop. Stag.=mesi di stagionatura

Fonte: rilevazioni Ismea

Il numero di prezzi rilevati, raggruppati per prodotto e formato, è, quindi, il seguente:

PRODOTTO/ FORMATO	PORZIONATO PICCOLO	PORZIONATO GRANDE	SCAGLIE	GRATTUGIATO	TOTALE
GND	1		1	6	8
GP	17	1	1	8	27
PR	9	2	2	4	17
TG	1				1
<b>Totale</b>	<b>28</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>53</b>

Legenda: GP=Grana Padano; PR=Parmigiano Reggiano; TG=Trentingrana; GND=Grana non Dop

Fonte: rilevazioni Ismea

Si osserva che:

- il porzionato piccolo ha una netta prevalenza, seguito dal grattugiato, mentre lo spazio dedicato al porzionato grande e alle scaglie è più contenuto;
- la presenza del Grana Padano supera notevolmente quella del Parmigiano Reggiano, in un rapporto di circa 60 a 40;
- il prodotto grana non Dop è ben presente soltanto nel grattugiato.

I prezzi medi, sempre in zloty, per Kg di prodotto e formato sono i seguenti:

PRODOTTO/ FORMATO	PORZIONATO PICCOLO	PORZIONATO GRANDE	SCAGLIE	GRATTUGIATO	TOTALE
GND	79		89	80	81
GP	86	75	96	97	89
PR	114	92	70	119	108
TG	106				106
<b>Totale</b>	<b>95</b>	<b>87</b>	<b>81</b>	<b>96</b>	<b>94</b>

Legenda: GP=Grana Padano; PR=Parmigiano Reggiano; TG=Trentingrana; GND=Grana non Dop

Fonte: rilevazioni Ismea

Si osserva che:

- la media dei prezzi non è ponderata con le quantità e risente pure dell'elevato numero di referenze rilevate in Piccola Italia;
- il Parmigiano Reggiano, se si eccettua il formato scaglie rilevato soltanto in Lidl, viene proposto a prezzi notevolmente superiori a quelli del Grana Padano;
- il grattugiato è il formato con i prezzi al kg più elevati.

SPICCHI E GRATTUGIATO DI GP E PR BEN PRESENTATI NEI LINEARI DI PIOTR I PAVEL



SPICCHI DI VARI TIPI DI FORMAGGI ACCATASTATI NELLE VASCHE DI AUCHAN



### ■ Gli importatori e i grossisti

Il prodotto italiano, oltre che dalle maggiori insegne della distribuzione, è proposto da piccole reti di negozi specializzati o da singoli negozi.

Sono punti vendita che talvolta nascono come diversificazione dell'attività di importatori di prodotti italiani specializzati nell'**Horeca**. Ad esempio, a Varsavia Piccola Italia – Caterteam, costituita nel 2002 per svolgere attività di importazione e distribuzione, dispone di otto bei punti vendita, con una superficie che varia dai 100 ai 300 mq.

Questi importatori dispongono di un ricco portafoglio di offerta funzionale a offrire un servizio completo a ristoranti, bar, pizzerie. Su queste basi si allargano al retail, gestendo direttamente il negozio. I prodotti sono disponibili a magazzino e quelli sotto scadenza possono rientrare nel circuito **Horeca**; non rimane che affittare e arredare il locale, formare il personale, in particolare nel

taglio dei salumi e dei formaggi (obiettivo sempre impegnativo), poi si può beneficiare del passaparola tra i frequentatori dei ristoranti loro clienti.

Piccola Italia - Caterteam si attiva con le aziende fornitrici o i consorzi di tutela, vedi prosciutto di Parma, piuttosto che Asiago o Parmigiano Reggiano, per dare vita a eventi finalizzati a promuovere il prodotto italiano e insegnare a gustarlo nel modo migliore. Ad esempio, il consumatore polacco non apprezza il grasso del prosciutto, parte essenziale per gustare questo salume, quindi è opportuno insegnare a consumarlo e conservarlo al meglio, così come per tanti altri prodotti.

Caterteam ricerca con attenzione prodotti sfiziosi, anche delle aziende di più piccole dimensioni e talvolta propone ai fornitori proprie ricette, come il pesto o la salsa di pomodoro al peperoncino piccante.

#### TANTI PRODOTTI ITALIANI NEI LINEARI DI PICCOLA ITALIA



Altri importatori, come Mille Sapori, anziché proporsi al consumatore finale attraverso punti vendita, si stanno dedicando, con la loro ampia gamma, all'e-commerce.

L'e-commerce non è ancora decollato in Polonia, soprattutto nel food, ma alcune aziende hanno iniziato a percorrere questa strada, anche se inizialmente con obiettivi senz'altro contenuti.

Il prodotto italiano confezionato, destinato al consumo, viene gestito prevalentemente da importatori, che non di rado richiedono l'esclusiva ai fornitori.

Parecchi di questi importatori svolgono una capillare distribuzione, gestendo direttamente l'organizzazione di vendita e logistica o, nelle aree più lontane dalla loro sede, avvalendosi di grossisti e basi logistiche di terzi.

Ogni importatore grossista esprime una propria specializzazione merceologica e di canale, alcuni, inoltre, lavorano anche con loro etichette che indirizzano sia al mercato polacco che a quello estero, in prevalenza paesi baltici, Ungheria, Slovacchia, Slovenia, Bielorussia.

Ecco, ad esempio, il profilo di Euroser, robusto importatore di caseari di Varsavia:

- 263 prodotti acquistati e importati;
- 65 prodotti a proprio marchio;
- 17 paesi europei in cui acquista, con prevalenza in Germania e Paesi Bassi;
- 17.000 punti vendita serviti in Polonia;
- logistica costruita sulle esigenze del cliente;
- impegno nella affermazione del brand del fornitore.

Questa azienda propone pure la mozzarella a proprio marchio, con fornitore non italiano, bensì tedesco.

Mentre il leader nell'importazione e distribuzione dei prodotti biologici in Polonia, Bioplanet, con un fatturato 2016 di 113 milioni di zloty e un relevantissimo catalogo fornitori, tra cui gli italiani Alce Nero, Biolevante, Fiorentini, Francia, Ferrari con il Parmigiano Reggiano, oltre a farsi confezionare alcune referenze a proprio brand, distribuisce in ben dieci paesi, tra cui Austria e Germania.

A proposito di biologico, che in Polonia rappresenta ancora una vera nicchia (180-200 milioni di euro), ma segna tassi di crescita molto elevati, le grandi superfici, che detengono una quota superiore al 50%, non offrono un contributo rilevante al suo sviluppo, a differenza degli specializzati, quale Organic Farma Zdrowia, rete di 40 punti vendita e primo distributore polacco.

Il rapporto con i grandi retailer è generalmente gestito dall'importatore, soprattutto per scelta dei retailer stessi, che si sentono meglio garantiti in termini di continuità di fornitura, buona logistica, programmazione e disponibilità a investire.

L'importatore deve essere disponibile ad investire, soprattutto in attività promozionali, poi richiede al fornitore di contribuire ai costi per l'inserimento e il mantenimento nel lineare.

Numerose società importatrici sono costituite da italiani o controllate da gruppi italiani.

Ad esempio, Italmex, robusta società di Varsavia nata nel 1992, che si è data come mission la diffusione della dieta mediterranea in Polonia, è controllata da

un gruppo lombardo, presente in Polonia e attivo in tutt'altro settore, quello dei motori elettrici.

Mentre un'altra, North Coast, con sede in prossimità della capitale, primaria importatrice di prodotti italiani e con un'ottima presenza nel Parmigiano Reggiano e Grana Padano, è passata nel 2015 sotto il controllo di Nuova Castelli, importante società del settore caseario di Reggio Emilia, a sua volta entrata nell'orbita di un fondo di investimento.

E la sopracitata Organic Farma Zdrowia è stata acquisita nel luglio 2016 da Ecor Naturasi.

Gli importatori distributori specializzati nell'**Horeca** dispongono di un ricco portafoglio, finalizzato a offrire un servizio il più possibile completo al cliente e tendono a un rapporto con i fornitori meno vincolato da esclusive.

Mentre gli importatori che si indirizzano al retail dispongono in genere di un assortimento limitato a uno o a pochi settori, con un buon grado di profondità.

#### La ristorazione

I ristoranti con offerta in tutto o in parte italiana e che non di rado di italiano hanno soltanto nome, colori, qualche portata, sono, alle spalle di quelli polacchi, i più numerosi in Polonia.

I responsabili dei ristoranti intervistati ritengono però che nella capitale, a fronte di centinaia di esercizi che si ispirano a menù, atmosfere del nostro paese, quelli con proprietario o chef italiani, siano in numero molto contenuto.

Naturalmente i ristoranti "italiani" si concentrano nelle grandi città, in particolare quelle più vocate al turismo, come Cracovia, ma non sono assenti neppure nei medi centri urbani.

Non tutti i ristoranti italiani, soprattutto quelli considerati nell'accezione allargata, acquistano prodotti di qualità e del nostro paese, in quanto tendono a ricercare spesso il prezzo.

DIVERSE MODALITÀ DI PRESENTAZIONE DELL'ACETO BALSAMICO IGP



I ristoranti si rapportano sempre a più fornitori, in genere a uno principale, che offre un ricco portafoglio e un buon servizio di consegna (sono in discreto numero nelle principali città) e ad alcuni altri di complemento, di più ridotte dimensioni, in grado di offrire prodotti particolari (vedi pesce fresco) o occasioni di prezzo.

I nomi citati da tutti i ristoranti intervistati a Varsavia sono due: Mille Sapori e Gusto d'Italia.

Il primo esprime una politica di discreta qualità a prezzo medio, è piuttosto competitivo e voci insistenti lo danno come prossima acquisizione di un importante gruppo italiano.

#### AUTOMEZZO PER LE CONSEGNE DI MILLE SAPORI



Gusto d'Italia, di due fratelli polacchi buoni conoscitori dell'Italia, punta decisamente verso le specialità dei territori, ha ampliato la distribuzione anche fuori Varsavia con diversi automezzi e negli ultimi anni è migliorato notevolmente nel servizio.

Immane, come complemento tra le fonti di approvvigionamento, è Makro del gruppo Metro.

Non di rado gli esercizi che esprimono buoni volumi si attrezzano per acquistare direttamente in Italia, una o due volte l'anno, prodotti con una elevata shelf life come il vino o l'olio d'oliva, ma anche Parmigiano Reggiano e carne bovina, ad esempio di razza chianina.

È generalmente lo chef che offre gli input circa i prodotti da utilizzare nei menù, poi il proprietario o il gestore decidono il fornitore a cui rivolgersi. Per esempio, per la pasta si possono utilizzare anche più marche, scelte in base ai diversi formati, così per il formaggio grana, con il Parmigiano Reggiano, più stagionato e costoso, da portare in tavola a spicchi o per le formaggiere e, come ingrediente, il Grana Padano più giovane e di prezzo più contenuto. Un ristorante di Varsavia acquista il Parmigiano Reggiano ben stagionato direttamente in Italia (dal caseificio parmense La Madonnina), che in parte rivende ad affezionati clienti.

I consumi di formaggio grana dei ristoranti oscillano dai 3 ai 7 kg alla settimana, che si fanno consegnare dai distributori in tagli sottovuoto da 1-2 kg, preparati dai distributori stessi.

#### ■ I suggerimenti degli importatori

L'importatore, al fine di costruire un proficuo rapporto, avanza essenzialmente quattro richieste al fornitore:

- garantire elevati e costanti standard qualitativi;
- essere in grado di innovare (pack, formulazioni, comunicazione, ecc.);
- presentare prezzi adeguati al mercato;
- dimostrarsi disponibile a investire congiuntamente sui grandi retailer.

Poi, viene considerata fondamentale la serietà, forse più che dell'azienda, dell'interlocutore diretto, cioè di colui con cui ci si interfaccia e con cui si costruiscono i programmi di lavoro.

E i principali suggerimenti offerti ai fornitori, in particolar modo italiani, sono di:

- acquisire una buona conoscenza del mercato polacco;
- non essere convinti di disporre sempre del prodotto migliore;
- conoscere sufficientemente bene le lingue, almeno l'inglese.

Le aziende italiane, salvo rare eccezioni, sono considerate partner seri e affidabili, alla stregua di quelle di altri paesi, quali Paesi Bassi, Germania, Francia.

A nostro favore sembra giocare una punta in più di creatività, che si riverbera pure nella maggiore piacevolezza e vivacità delle confezioni.

I punti di forza del prodotto italiano si riscontrano nell'elevata qualità e nell'ottima immagine di cui gode presso i consumatori polacchi, almeno quelli più evoluti.

Le aziende italiane, d'altra parte, sembrano ben intenzionate a lavorare sull'immagine e disponibili a partecipare alle numerose attività di promozione.

Nessun disservizio viene segnalato a carico dei fornitori italiani, se non qualche problema che talvolta si crea per le consegne nel periodo delle ferie.

#### ■ Il vissuto di cooperativa

Il concetto di cooperativa in Polonia, a differenza di quanto avviene in altri paesi dell'est Europa, è sufficientemente ben accettato.

La cooperativa non viene vissuta come negativo retaggio di un regime invisito, ma non crea neppure particolari emozioni. Pare, infatti, che i polacchi siano indifferenti rispetto all'azienda, cooperativa o meno, da cui proviene il prodotto.

Nel mondo agricolo polacco, oggi il fulcro è costituito dalla piccola e media azienda privata, impegnata in tutti i modi a raggiungere direttamente il mercato (in primis quello domestico) e che si rivolge alla cooperativa solamente come seconda alternativa.

Le cooperative stanno, però, un po' per volta riprendendo vita nell'ortofrutta fresca, e in melicoltura in particolare, mentre nel settore della trasformazione sono assenti, salvo qualcuna attiva nella raccolta del latte.

Qualche anno fa la Regione Emilia Romagna ha presentato alle istituzioni e associazioni polacche una proposta di modello cooperativo, ma gli imprenditori agricoli polacchi sono rimasti un po' freddi: tendono ancora a privilegiare il rapporto diretto con il mercato.

Tutto ciò non significa che sia inopportuno porre in evidenza i positivi valori di cui la cooperativa è portatrice: saldo rapporto con il mondo agricolo, rispetto del territorio, grande attenzione alla qualità e alla tradizione più vera; valori di certo molto apprezzati dal consumatore polacco.

#### ■ 3.1.4. Le proposte per il Consorzio Alti Pascoli

##### ■ Le tipologie di clienti

**Ritrovare un importatore che sappia apprezzare la qualità** del prodotto e riesca a valorizzarlo, coinvolgendo i propri clienti, è senza dubbio l'ipotesi da perseguire.

L'importatore dovrebbe **indirizzare la sua attività prevalentemente verso il retail**, in quanto il mondo della ristorazione tende in genere a privilegiare il

prodotto di prezzo inferiore, soprattutto nel caso che questo non debba rappresentare un biglietto da visita da portare in tavola, come il vino, l'olio extravergine d'oliva, l'aceto balsamico.

Per di più si deve trattare di un importatore che **lavora con un portafoglio prodotti di buon livello indirizzato prioritariamente a un parco clienti sufficientemente selezionato. In questo modo le referenze di Alti Pascoli si inseriscono in un giusto contesto**, dove sia l'importatore che i suoi clienti si muovono sulla medesima lunghezza d'onda e sono già sensibilizzati rispetto al trattamento migliore da riservare a prodotti di buon posizionamento.

Non si deve trascurare neppure un **importatore-distributore la cui attività sia rivolta alla ristorazione, chiaramente con un portafoglio clienti di livello medio - medio alto**. Così come **non si deve trascurare il distributore per eccellenza polacco del biologico**, cioè Bioplanet, nel cui portafoglio per il Parmigiano Reggiano oggi si ritrova Ferrari.

In alternativa o a complemento dell'importatore, si può **valutare l'approccio a una catena distributiva, di piccole o medie dimensioni** che si caratterizzi per un buon livello di offerta.

In questo caso, pur con diverse dimensioni, **Piotr i Pavel e Piccola Italia rappresentano due retailer di indubbio interesse**, che offrono spazio al prodotto di importazione, soprattutto italiano.

Si può prendere in considerazione pure Organic Farma Zdrowia che tratta il prodotto biologico, e in parte il convenzionale, e che propone il Parmigiano Reggiano nel suo e-commerce a 175 zloty al kg (porzionato da 200 gr di Borgo del Gazzano a 35,90 zloty).

Fatte queste premesse, il programma che si può delineare è **l'approccio a un buon importatore-distributore di caseari, delegandogli l'attività verso il retail** (piccolo e grande) per l'intero Paese, ma riservandosi la possibilità del **rapporto diretto con un paio di distributori per il mondo Horeca**, ad esempio uno a Varsavia e uno a Cracovia, e con un retailer specializzato.

#### ■ Il budget delle vendite

È certamente impegnativo prevedere i risultati conseguibili: molte sono le aree di incertezza, in particolare i contatti che possono andare a buon fine e quelli destinati ad arenarsi.

In ogni caso è indispensabile offrire un orientamento quantitativo, cioè un essenziale budget delle vendite, su base triennale, il periodo minimo che consente di valutare se continuare o meno a investire nell'area.

QUANTITÀ (KG)			
FORMATI	2019	2020	2021
forme	0	280	380
porzionato	1.650	3.600	4.600
grattugiato	160	260	340
scaglie	30	60	80
<b>totale</b>	<b>1.840</b>	<b>4.200</b>	<b>5.400</b>

PREZZO (€/KG)			
FORMATI	2019	2020	2021
forme	0,0	13,0	13,0
porzionato	14,0	14,0	14,0
grattugiato	18,0	18,0	18,0
scaglie	18,0	18,0	18,0
<b>medio</b>	<b>14,4</b>	<b>14,2</b>	<b>14,2</b>

FATTURATO (EURO)			
FORMATI	2019	2020	2021
forme	0	3.640	4.940
porzionato	23.100	50.400	64.400
grattugiato	2.880	4.680	6.120
scaglie	540	1.080	1.440
<b>totale</b>	<b>26.520</b>	<b>59.800</b>	<b>76.900</b>

I valori nelle tabelle "Prezzo" e "Fatturato" sono Iva esclusa

L'ipotesi che sta alla base del budget **prevede l'accordo con un cliente per ciascuna tipologia sotto indicata**, e fin dalla fase iniziale è bene puntare non su un solo cliente.

2019	2020	2021
importatore specializzato caseari	importatore specializzato caseari	importatore specializzato caseari
retailer specializzato	retailer specializzato	retailer specializzato
	distributore Horeca	distributore Horeca

Per offrire un parametro di riferimento circa i volumi del budget, si è ipotizzato un consumo di 2 kg alla settimana per punto vendita della Gdo acquisito (direttamente o attraverso importatore), così come di 1,5 kg per un ristorante.

Mentre la distribuzione dei volumi tra i tre formati di prodotto (porzionato, grattugiato e scaglie) deriva dall'osservazione dei punti vendita e dalle referenze rilevate; le quantità per le forme fanno riferimento alla ipotesi di acquisizione di un distributore specializzato nel mondo **Horeca**.

Il prezzo di cessione previsto per il porzionato 24 mesi, franco arrivo, 14 €/kg, cioè circa 60 zloty, è in linea con quello praticato dal Consorzio e consente un buon margine sia per l'importatore che per il retailer. In effetti, partendo da questo prezzo e considerando quello medio (iva esclusa) rilevato per il porzionato piccolo nei punti vendita (114 zloty), il ricarico si avvicina all'80%. Mentre, i prezzi previsti per il grattugiato e, in particolare, per le scaglie consentono ricarichi inferiori.

#### ● Osservazioni relative al percorso di lavoro

Il percorso, tutt'altro che semplice, per giungere a stringere il rapporto con i clienti (importatore specializzato nei caseari, retailer specializzato, distributore **Horeca**) può passare per:

- contatti diretti: i riferimenti sono ben disponibili;
- partecipazione a manifestazioni fieristiche locali;
- mandato a un agente che curi gli interessi del Consorzio in loco.

Le tre soluzioni non sono alternative, ma possono rendersi complementari e per ciascuna vi sono i pro e i contro: i **contatti diretti richiedono costanza nel realizzarli e l'impegno a essere frequentemente presenti nel Paese; la partecipazione a fiere può essere onerosa** e i risultati non sempre a livello delle attese, anche se si acquisiscono parecchi contatti; il **mandato a un agente**, considerati i volumi non elevatissimi previsti, **può richiedere anche dei minimi garantiti** e non soltanto provvigioni rapportate ai fatturati.

In tutte le situazioni, sia che il rapporto venga mantenuto con un importatore, un distributore **Horeca** o direttamente con una catena distributiva, è opportuno costruire organici programmi di lavoro, che possono coinvolgere pure i clienti dell'importatore, siano essi gastronomie e piccoli rivenditori, con educational per il taglio, materiali pop in lingua, ecc. Mentre con le **catene distributive**, gestite direttamente o attraverso importatore, si deve essere **pronti ad aderire alle loro attività promozionali**.

Le attività vanno concordate con i singoli interlocutori (buyer della società di distribuzione o importatore) che certamente sono in grado di suggerire gli strumenti più idonei per promuovere il prodotto. Fondamentale è instaurare un buon rapporto con loro, per cui, oltre a una corretta relazione commerciale in senso stretto, necessita realizzare attività a corredo che diano un'impronta al rapporto, **quali invitarli a visitare i caseifici, a incontrare gli allevatori, a toccare con mano la realtà rappresentata da Alti Pascoli**. Sortirebbero, senza dubbio, risultati apprezzabili.

Sarebbe inoltre opportuno costruire schede informative in lingua polacca, in modo da agevolare l'interlocutore nella comprensione del complesso disegno del Consorzio.

È, infatti, di grande importanza **lavorare sulla immagine e comunicare al meglio i plus** che il suo mondo (collaborazione tra gli allevatori e tra i caseifici, territori di alta quota, qualità dei foraggi, ecc.) e i suoi prodotti esprimono. Soltanto rendendo i clienti partecipi di questi valori sarà in grado di fare apprezzare le peculiarità qualitative e meglio motivare l'elevato posizionamento.

Poi, può rivelarsi di notevole aiuto la **collaborazione tra il Consorzio e altri soggetti del territorio emiliano, di settori diversi, per intraprendere azioni comuni nei confronti dei potenziali clienti**, valutando però che sussista una certa uniformità in termini di canali distributivi verso cui indirizzarsi, di posizionamento da perseguire, di risorse da investire, senza trascurare le problematiche o le possibili sinergie che possono derivare dalla logistica.

Naturalmente, va stilato un programma di lavoro, da cui emergano le azioni da intraprendere, i relativi costi e le quote a carico dei soggetti partecipanti.

## ■ 3.2. IL MERCATO DELLA PASTA BIOLOGICA IN DANIMARCA

### ■ 3.2.1. Le metodologie e le fasi di lavoro

Sulla base dei requisiti posti negli obiettivi dello studio, si è identificata la cooperativa di riferimento, selezionata fra quelle prese in considerazione nella prima fase di lavoro. Per questa cooperativa, ma anche per altri riferimenti precisi, si sono impiegati nomi di fantasia, in un'ottica di salvaguardia della privacy.

La Cooperativa in questione è quindi la Cooperativa Dolci Colline con sede nelle Marche.

Il mercato estero con le potenzialità ritenute più interessanti dalla Cooperativa stessa è quello della Danimarca.

Considerando questo mercato come obiettivo di indagine e di pianificazione, si è proceduto con le seguenti fasi di lavoro:

- incontro con il Presidente della Cooperativa per approfondimento sulle attività e politiche commerciali e individuazione del paese target su cui concentrare l'indagine e il piano di lavoro;
- analisi desk del paese e del mercato, in particolare con riferimento alla distribuzione al dettaglio, agli importatori, all'export dell'Italia dei prodotti alimentari e, in specifico, dei principali prodotti esportati dalla Cooperativa;
- visita a Copenaghen di numerosi punti vendita per rilevazione delle referenze e dei prezzi dei prodotti utili a comporre un quadro di interesse;

- colloqui strutturati con operatori danesi e con i dirigenti dell'Ambasciata italiana;
- prima stesura del piano di lavoro, con indicazione degli obiettivi ipotizzabili, confronto con il Presidente della Cooperativa e acquisizione delle sue osservazioni;
- stesura di un piano di marketing, da esaminare e condividere con la Cooperativa per eventuali revisioni;
- eliminazione dal piano di ogni riferimento alla Cooperativa, come accennato sopra, in modo che questo non sia identificabile, e impiego di nomi di fantasia.

### ■ 3.2.2. La storia e l'attività di Dolci Colline

La Cooperativa agricola biologica Dolci Colline nasce nel 1980 dall'iniziativa coraggiosa dei soci fondatori, in un periodo in cui il biologico rappresentava ancora un settore di nicchia, con l'obiettivo di promuovere la cultura della salute e del rispetto dell'ambiente attraverso la qualità, la tracciabilità e la tipicità dei prodotti alimentari e delle metodologie produttive.

Nel corso degli anni Dolci Colline si è sviluppata diventando una solida realtà italiana del biologico, senza mai perdere il contatto con i valori della solidarietà, dell'equità e del rispetto della natura, per i quali era nata: allo stato attuale produce poco più di 100 referenze, con un fatturato di oltre 2,7 milioni di euro.

La Cooperativa è composta da circa 100 soci agricoltori marchigiani, prevalentemente aziende di piccole dimensioni e a gestione familiare. Ogni anno lavora 15.000 quintali di cereali, conferiti dai soci.

Per garantire il rispetto dei disciplinari del biologico, la lavorazione e il processo di confezionamento, la Cooperativa ha adottato rigidi protocolli che le hanno permesso di ottenere numerose importanti certificazioni.

Il processo di lavorazione dei cereali, tracciato dalla terra alla tavola e viceversa, prevede i seguenti passaggi, che avvengono nel proprio stabilimento:

- decorticazione – del farro e degli altri cereali, nonché pulizia del seme;
- molitura – nell'antico mulino a pietra per mantenere inalterata la qualità delle materie prime;
- torrefazione – in particolare l'orzo;
- fasi finali - macinazione, miscelazione e confezionamento.

Il 70% del fatturato, è costituito dalla pasta a proprio marchio, che peraltro è fra i prodotti a minore margine e subisce la concorrenza più spietata, sia da parte dei grandi marchi, come Barilla e De Cecco, che comunque mantengono un posizionamento elevato, sia dalle varie catene Gdo che operano con i propri mar-

chi. Il processo di pastificazione - a essiccazione lenta per mantenere un elevato contenuto di sostanze nutritive - è al momento affidato a terzi ed è in atto uno studio sull'eventuale costruzione di un nuovo impianto.

La cooperativa produce inoltre caffè d'orzo, derivati del pomodoro, olio spremuto a freddo, cereali, legumi e farine.

#### ■ La commercializzazione

Il mercato del biologico in Italia negli ultimi anni è in forte trasformazione, in quanto si sta verificando una riduzione dei negozi specializzati nel biologico e per contro un forte interesse della Gdo a investire in questo segmento, anche per compensare le contrazioni di vendite registrate negli altri settori.

Va evidenziato che la Cooperativa è cresciuta, fin dagli anni '70, grazie al rapporto con un importante retailer specializzato della Gdo, che pure risente di una flessione delle vendite negli ultimi due anni.

Presso la sede, Dolci Colline dispone di un piccolo punto vendita, che non ha intenzione di ampliare, mentre il punto vendita della precedente sede, è stato trasformato con l'insegna del retailer specializzato e rappresenta una formula di successo, in quanto nel 2017 ha registrato un fatturato di 2,5 milioni di euro, con performance migliori degli altri supermercati della catena stessa.

La Cooperativa sviluppa in Italia il 60% del suo fatturato mentre il restante 40% viene generato dai clienti esteri. I principali canali in Italia sono costituiti da:

- Gdo - un cliente a copertura nazionale e due dell'Italia Centrale: 40%;
- negozi specializzati nel biologico: 50%;
- GAS - gruppi di acquisto solidale;
- altri canali e piccola ristorazione, con fatturati poco significativi.

All'estero, i canali sono prevalentemente costituiti dai negozi specializzati, gestiti attraverso importatori. La situazione è così sintetizzabile:

- Francia: una catena specializzata;
- Germania: negozi specializzati;
- Belgio e Svizzera: importatori;
- Spagna: una cooperativa locale di Barcellona;
- Australia e Nuova Zelanda: una catena della grande distribuzione;
- Arabia Saudita: una catena della grande distribuzione con vendita della sola pasta integrale;
- Giappone: già dal 1995 con il primo distributore specializzato e attualmente mediante la società di diritto giapponese Dolci Colline Japan;
- Stati Uniti: clienti gestiti da un agente italiano che vive a New York.

La Cooperativa è attualmente presente in 20 paesi prevalentemente con un solo cliente, in genere di piccole dimensioni.

La politica della Cooperativa è di far crescere i volumi con gli attuali clienti, e non di cercarne di nuovi nei paesi di presenza, mentre ha intenzione di estendere la presenza verso il Nord Europa.

Per la ricerca di clienti esteri, ha partecipato alle principali fiere specializzate nel biologico come Biofach e Sana, ma pure alle generaliste alimentari come Cibus, Foodex in Giappone e Fancy Food negli Stati Uniti.

La Cooperativa riferisce di alcune difficoltà per l'export in Arabia Saudita, sia per i certificati di origine, sia perché, oltre all'applicazione dell'etichetta adesiva sui prodotti, è stato necessario modificare sulla confezione e sui cartoni il simbolo dell'uomo vitruviano di Leonardo, non ammesso per nudità. Per tutti gli altri paesi, invece, Dolci Colline ha predisposto una confezione specifica in inglese.

Le consegne in Giappone richiedono un ulteriore controllo da parte del personale della Cooperativa dopo il ricevimento della pasta dal produttore esterno: è necessario fare attenzione che il cellophane non sia sgualcito, non vi siano saldature errate o etichette storte.

Per il futuro, Dolci Colline teme che la Brexit possa comportare un possibile incremento dei dazi fino al 20%, con ricadute negative sul mercato britannico.

Per quanto riguarda l'e-commerce, Dolci Colline non lo utilizza direttamente, ma fornisce prodotti a piattaforme specializzate, quali Mymarca, società attiva nella vendita on line dei prodotti alimentari e dei vini della regione.

Inoltre, il principale cliente (la catena della grande distribuzione) ha un accordo per l'e-commerce con Amazon e pertanto indirettamente i prodotti di Dolci Colline sono presenti su questa piattaforma. Sempre attraverso Amazon, che ha rilevato la catena statunitense Whole Foods Market, la Cooperativa è presente pure sul mercato britannico.

Per quanto riguarda invece la ristorazione, la Cooperativa nelle regioni italiane più importanti ha dato mandato ad agenti plurimandatari, che si rivolgono principalmente al piccolo retail: gastronomie, negozi specializzati e qualche ristorante.

Inoltre, si è specializzata nei prodotti senza glutine in modo da non entrare in competizione con i leader del mercato, quale per esempio Alce Nero.

#### ■ Nuovi mercati

L'Italia è il più grande esportatore di uno dei prodotti che maggiormente caratterizza la sua cucina: la pasta alimentare. Secondo elaborazioni di Aidepi (Associazione delle Industrie del Dolce e della Pasta Italiane) l'Italia è il primo produttore mondiale di pasta e metà della produzione finisce oltreconfine. Rispetto a 25 anni fa il mondo mangia sempre più pasta italiana: sono aumentati i paesi

destinatari ed è più che raddoppiata la quota export, superando 1,6 milioni di tonnellate. Oggi la pasta è l'unico alimento nella Top 10 dei prodotti per i quali l'Italia detiene la prima posizione al mondo per saldo commerciale.

L'Europa è il mercato più rilevante per la pasta italiana: circa tre quarti di pasta su quattro provengono da nostri produttori.

TREND ESPORTAZIONI DI PASTA ALIMENTARE (COD. 19021910) IN KG						
PAESE	2009	2014	2015	2016	2017	VAR. 2017/08
Germania	290.882.497	300.869.370	321.094.489	328.687.469	303.756.210	7,1%
Regno Unito	191.231.207	208.374.885	198.804.537	204.189.333	207.738.438	13,8%
Francia	216.010.389	224.467.346	202.522.651	192.035.819	196.514.884	-0,5%
Stati Uniti	108.490.957	134.741.143	129.111.054	141.132.916	140.972.240	44,9%
Giappone	68.888.713	69.040.156	61.536.009	65.411.912	65.986.341	-9,8%
Belgio	24.945.970	38.831.145	33.330.385	40.902.122	47.353.479	94,3%
Svezia	32.341.244	40.000.824	39.449.942	39.638.243	40.064.578	21,7%
Paesi Bassi	39.371.966	42.421.717	35.879.824	37.332.997	39.992.485	6,2%
Svizzera	21.434.922	24.990.110	25.630.369	27.111.794	27.724.611	33,8%
Austria	26.563.139	26.750.314	26.645.656	26.147.586	26.806.726	11,4%
Cina	2.626.078	14.388.085	17.289.904	21.825.095	25.888.261	1157,3%
Polonia	12.577.639	21.085.138	19.085.114	19.889.333	24.230.819	87,1%
Israele	12.258.952	22.637.408	22.336.646	22.887.305	23.908.224	70,4%
Spagna	12.870.664	15.812.041	16.778.872	18.563.404	23.055.896	84,2%
Russia	19.426.074	56.238.634	27.518.038	20.907.067	22.518.860	-10,0%
Canada	18.588.404	19.415.140	20.893.140	22.188.002	22.004.188	2,8%
Brasile	11.485.270	19.634.235	15.919.287	18.182.817	20.440.426	82,0%
Corea del Sud	11.981.497	15.734.700	15.734.700	17.460.079	17.809.239	77,1%
Australia	13.038.615	20.312.913	21.019.081	21.479.294	17.456.807	7,8%
Repubblica ceca	9.855.058	21.268.612	16.381.255	19.047.756	17.410.735	108,7%
Danimarca	20.125.057	19.490.355	19.401.474	17.844.044	14.995.111	-25,7%
Altri	205.240.645	263.406.901	252.045.124	270.378.312	288.453.327	24,2%
<b>Totale Mondo</b>	<b>1.370.234.957</b>	<b>1.619.911.172</b>	<b>1.538.407.551</b>	<b>1.593.242.699</b>	<b>1.615.081.885</b>	<b>18,8%</b>

Fonte: elaborazioni Ismea su dati Istat

Dalla tabella si evince che, tra il 2008 e il 2017, si è registrato un incremento complessivo delle esportazioni che si avvicina al 20%, con punte in Cina, che ha decuplicato i volumi acquistati del 2008, e in alcuni paesi, tra cui il Brasile, che ha quasi raddoppiato le importazioni. Storicamente, i mercati di maggiore crescita per la pasta italiana sono, in Europa, la Spagna, la Polonia, la Repubblica Ceca, il Belgio e nelle Americhe gli Stati Uniti. In Asia, oltre alla Cina e alla Corea del Sud, risultano in forte crescita i paesi della penisola arabica, mentre in Africa, la Libia, l'Etiopia e l'Angola hanno avuto un recente sviluppo.

Nel valutare l'approccio a nuovi mercati, la Cooperativa ha individuato, tra gli altri target, i paesi del nord Europa, con i quali ha avuto finora sporadici contatti. In particolare ha privilegiato la Danimarca, paese che vanta importanti relazioni nell'interscambio agroalimentare con l'Italia e leader nel biologico.

### 3.2.3. Il mercato danese

#### I principali indicatori del paese

PRINCIPALI INDICATORI DANIMARCA	
Popolazione – milioni	5,8
Superficie - km <sup>2</sup>	43.094
Gdp 2017 - miliardi euro	288,9
Gdp pro capite – euro	50.100
Capitale	Copenaghen
Valuta	Corona danese
Cambio EUR/DKK al 30/06/18	7,4525
Tasso Crescita Gdp 2008 – 2017	6,4%

Fonte: elaborazioni Ismea da fonti diverse

La Danimarca è una monarchia parlamentare ed è uno stato membro dell'Unione Europea dal 1973. Non ha aderito all'euro e mantiene come moneta la Corona Danese. Il Paese rappresenta un ponte tra l'Europa continentale e i paesi scandinavi, vantando ottimi collegamenti; confina con la Germania e con la Svezia, facilmente raggiungibile tramite il ponte di Öresund. La Danimarca è collocata tra il Mare del Nord e il Mar Baltico e fanno parte del territorio danese anche le Isole Fær Øer e la Groenlandia.

La popolazione raggiunge i 5,8 milioni di abitanti, in continua lieve crescita negli ultimi cinque/sei anni. Le principali città, con le rispettive regioni di appartenenza, sono le seguenti.

CITTÀ	REGIONE	N. ABITANTI 31/12/2017
Copenaghen	Hovedstaden	1.753.977
Arhus	Jutland centrale	335.684
Aalborg	Jutland settentrionale	211.937
Odense	Danimarca meridionale	200.563
Esbjerg	Danimarca meridionale	115.905

Fonte: Ufficio Centrale di Statistica

Oltre l'85% della popolazione è classificata come urbana, e vive tanto in cittadine con funzione di 'centri di servizio' per la campagna, quanto in città di medie e grandi dimensioni con funzioni prevalentemente secondarie e terziarie e, fra queste, un decimo della popolazione è concentrato nella città di Copenaghen.

La Danimarca è caratterizzata da un terreno fertile, adeguato allo sfruttamento agricolo: il 56% del territorio è arabile, mentre il 12% è coperto da foreste e boschi e il 7% occupato dalle aree urbane.

#### ■ I tassi di crescita dell'economia

La Danimarca è contraddistinta da un'economia moderna, con un'agricoltura altamente tecnologica, una vasta rete di PMI tecnologicamente avanzate e aziende riconosciute a livello internazionale in numerosi settori, con una grande vocazione all'export.

È un mercato in continua crescita, soprattutto negli ultimi quattro anni. Il Pil, che nel 2017 si è attestato a circa 289 miliardi di euro, ha registrato un incremento del 6,4% dal 2008 al 2017, recuperando ampiamente la serie negativa degli anni più critici, quali il 2008 e 2009. Si consideri che l'Italia, nello stesso periodo, ha visto il Pil declinare nella misura del 5% mentre la media europea era sopra il 6%.

VARIAZIONI % DEL PIL RISPETTO ALL'ANNO PRECEDENTE										
ANNO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
VAR % PIL	-0.5	-4.9	1.9	1.3	0.2	0.9	1.6	1.6	2.0	2.3

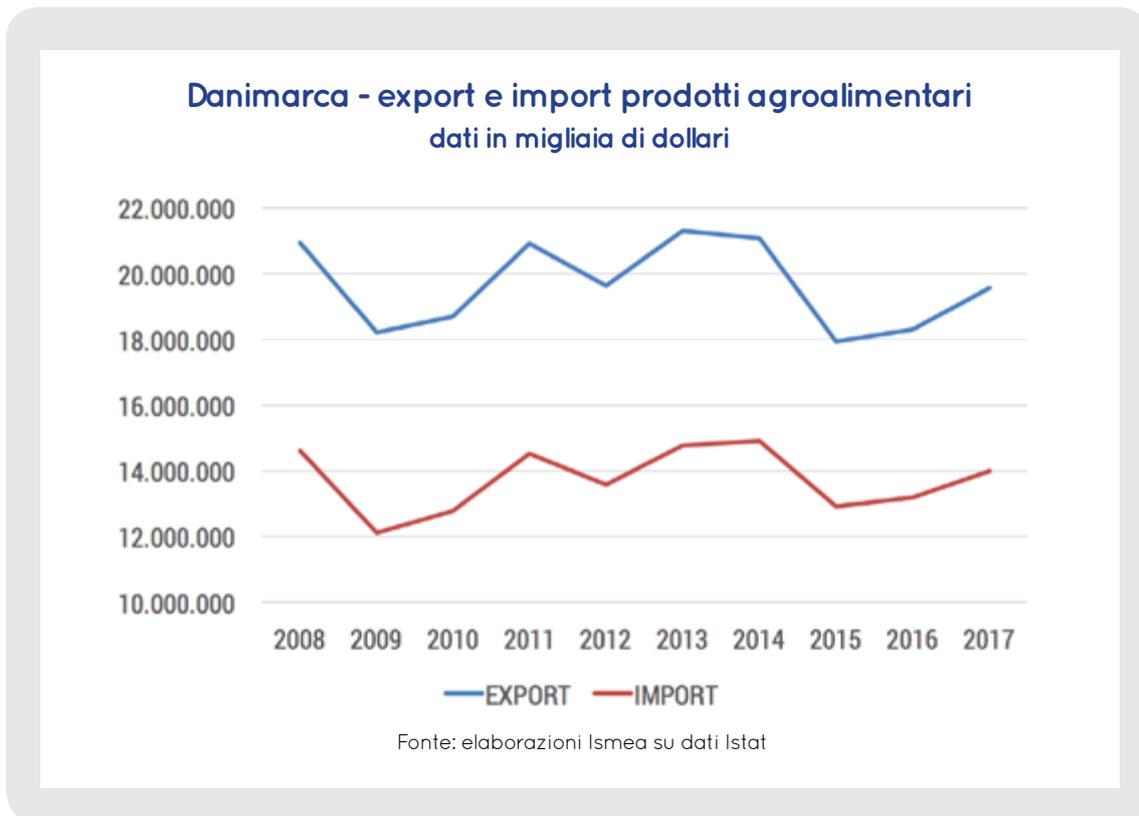
Fonte:elaborazioni Ismea su dati Eurostat

L'economia danese è valutata tripla A dalle agenzie di rating internazionale ed è classificata dal "Transparency International" prima nel mondo per livello di trasparenza e assenza di corruzione.

Il reddito pro capite è sempre stato fra i più alti nell'Unione Europea mentre è molto basso il tasso di disoccupazione: 5,4% a dicembre 2017.

#### ■ Gli scambi con l'estero

Nel 2017, la Danimarca ha esportato prodotti agroalimentari per 19.568 milioni di dollari, con un calo del 6% nell'arco di un decennio, così come le sue importazioni sono in calo del 4%, a quota 14.006 milioni di dollari. Da considerare che la Danimarca produce tre volte più alimenti di quanti ne consumino i 5,8 milioni di abitanti (fonte Danish Agriculture & Food Council). Come si vede bene nel grafico che segue, nel 2016 e 2017 si è verificato un recupero rispetto al dato negativo del 2015.



Il saldo della bilancia agroalimentare è quindi positivo per oltre 5,5 miliardi di dollari e i paesi con i rapporti più sviluppati sono: Germania, Svezia e Norvegia, mentre l'Italia si trova in quinta posizione – sia sul fronte dell'export che dell'import.

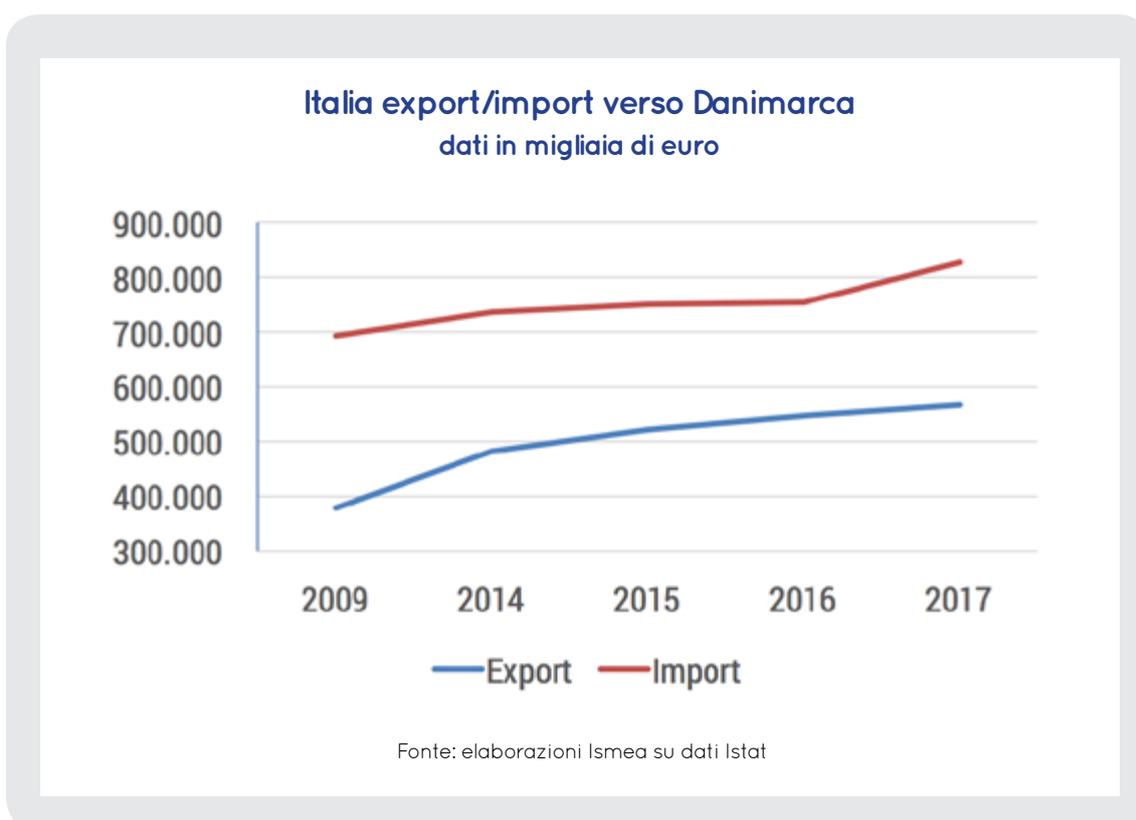
La metà dell'export dei prodotti agroalimentari danesi è costituita dalle carni suine, in quanto viene esportato il 90% della produzione (di cui il 70% in Europa), grazie ad aziende come Tulip Food Company, leader europeo nella macellazione di suini.

La quota italiana nell'import danese si attesta nel 2017 al 4,5% ed è pressoché stabile negli ultimi anni, come evidenziato nella tabella che segue.

QUOTA % ITALIA SU IMPORT AGROALIMENTARE								
2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
5,0	4,9	4,8	4,5	4,5	4,5	4,6	4,5	4,5

Fonte: elaborazioni Ismea su dati ICE - IHS Markit su valori in USD

Le esportazioni agroalimentari italiane, ben presenti in tutti i settori merceologici, nel 2017 valgono 566 milioni di euro e hanno segnato tassi di crescita interessanti, con un incremento del 50% tra il 2009 e il 2017. Per contro la Danimarca esporta oltre 826 milioni di euro verso l'Italia, registrando anche in questo caso un saldo favorevole, a testimonianza della sua importante propensione all'export. Lo sbilancio a favore della Danimarca è influenzato in larga misura dall'import di carni e di pesce - per quasi 540 milioni - e della birra - per circa 60 milioni di euro.



Rispetto al totale delle esportazioni agroalimentari italiane, quelle rivolte alla Danimarca ammontano a circa l'1,5% senza variazioni apprezzabili dal 2009 al 2017.

EXPORT AGROALIMENTARE DELL'ITALIA IN DANIMARCA - MIGLIAIA EURO					
ANNO	2009	2014	2015	2016	2017
011 - Prodotti di colture agricole non permanenti	37.634	28.554	40.700	44.661	53.458
012 - Prodotti di colture permanenti	36.898	43.910	44.055	47.567	47.937
030 - Pesci ed altri prodotti della pesca; prodotti acquacoltura	418	72	148	175	329
101 - Carne lavorata e conservata e prodotti a base di carne	39.887	53.110	57.223	59.009	56.287
102 - Pesce, crostacei e molluschi lavorati e conservati	354	879	1.198	1.205	1.083
103 - Frutta e ortaggi lavorati e conservati	31.173	39.218	42.243	45.773	47.600
104 - Oli e grassi vegetali e animali	14.240	17.005	23.718	25.947	20.902
105 - Prodotti delle industrie lattiero-casearie	31.628	43.777	45.834	47.368	47.772
106 - Granaglie, amidi e di prodotti amidacei	10.117	15.047	13.327	12.852	12.536
107 - Prodotti da forno e farinacei	31.123	39.376	42.888	45.006	44.127
108 - Altri prodotti alimentari	27.000	39.423	46.352	48.428	62.765
109 - Prodotti per l'alimentazione degli animali	1.507	1.061	660	788	2.648
11010 - Bevande alcoliche distillate	5.735	6.963	8.158	9.432	10.524
11021 - Vini da tavola e vini di qualità	81.872	120.409	118.089	119.507	119.331
11022 - Vino spumante e altri vini speciali	22.886	20.566	27.203	27.597	28.344
11030 - Sidro e altri vini a base di frutta	1.327	4.552	3.563	4.425	4.051
11040 - Altre bevande fermentate non distillate	3.572	1.638	1.365	1.196	1.200
11050 - Birra	671	1.932	937	1.349	1.468
11060 - Malto	23	38	50	73	63
11070 - Bibite analcoliche, acque minerali	1.006	4.200	3.583	3.610	3.831
<b>Totale</b>	<b>379.071</b>	<b>481.730</b>	<b>521.294</b>	<b>545.968</b>	<b>566.256</b>
<b>Quota % su totale export agroalimentare italiano</b>	<b>1,60</b>	<b>1,40</b>	<b>1,40</b>	<b>1,50</b>	<b>1,40</b>

Fonte: elaborazioni Ismea su dati Istat

In crescita sono frutta e ortaggi, prodotti delle industrie lattiero-casearie, altri prodotti alimentari (in particolare cacao, cioccolato e caramelle) mentre sono stabili le vendite di vini e spumanti negli ultimi anni, anche se l'Italia è il primo esportatore di vini in Danimarca, superando la blasonata Francia.

Per quanto riguarda invece l'export dei diversi tipi di pasta – categoria 107 prodotti da forno e farinacei - si è verificato un calo del 10% tra il 2009 e il 2017. Per completezza si segnala che nella categoria 107 è presente la categoria fette biscottate e biscotti che per contro recupera ampiamente il calo della pasta.

La pasta rappresenta il 4,4% nel 2017 sul totale delle esportazioni agroalimentari italiane in Danimarca – dato pure in calo rispetto al 5,9% del 2009.

EXPORT AGROALIMENTARE DELL'ITALIA IN DANIMARCA - MIGLIAIA EURO						
PRODOTTI	2009	2014	2015	2016	2017	VAR % 17/09
19021100 - Paste alimentari, non cotte né farcite né altrimenti preparate, contenenti uova	2.845	3.088	3.452	4.130	3.842	35,0%
<b>19021910 - Paste alimentari, non cotte né farcite né altrimenti preparate, non contenenti farine né semolini di frumento (grano) tenero e non contenenti uova</b>	<b>18.436</b>	<b>18.876</b>	<b>20.468</b>	<b>17.910</b>	<b>14.554</b>	<b>-21,1%</b>
19021990 - Paste alimentari, non cotte né farcite né altrimenti preparate, non contenenti uova, diverse da quelle della voce precedente	1.201	392	452	1.541	1.801	50,0%
<b>19024010 - Cuscus non preparato</b>	<b>57</b>	<b>54</b>	<b>105</b>	<b>98</b>	<b>175</b>	<b>207,0%</b>
19024090 - Cuscus, cotto o altrimenti preparato	4	7	4	-	-	
<b>Totale Paste Alimentari</b>	<b>22.482</b>	<b>22.356</b>	<b>24.372</b>	<b>23.581</b>	<b>20.372</b>	<b>-9,4%</b>
<b>Quota su totale export agroalimentare italiano in Danimarca</b>	<b>5,9%</b>	<b>5,0%</b>	<b>5,1%</b>	<b>5,1%</b>	<b>4,4%</b>	

Fonte: elaborazioni Ismea su dati Istat

La ragione di questo calo, in controtendenza rispetto al resto del mondo, è da attribuirsi alla attenzione del popolo danese per la forma fisica e per gli alimenti che non ingrassano; si tratta, infatti, di un popolo di sportivi, molto attento all'alimentazione - dagli anni '90 nelle scuole è stato imposto l'uso di prodotti biologici.

L'incremento si riscontra invece nel settore delle paste prodotte con farine speciali, integrali, di farro, grano saraceno, mais e legumi ovvero della pasta senza glutine, in crescita nel mercato danese, vista la forte propensione all'acquisto di prodotti dietetici e salutistici. Tali prodotti sono presenti in tutti gli scaffali e gli importatori sono alla ricerca di nuovi prodotti particolari da proporre.

Per quanto riguarda la pasta, rispetto al consumo italiano di 28 kg pro capite, quello danese è pari a 2 kg pro capite, rispetto ai 5,5 kg degli svedesi - fonte FAO. Indubbiamente la Svezia costituisce un mercato molto più interessante per la pasta, con valori che si sono assestati nel 2017 su oltre 50 milioni di euro.

EXPORT AGROALIMENTARE DELL'ITALIA IN SVEZIA - MIGLIAIA EURO						
PRODOTTI	2009	2014	2015	2016	2017	VAR % 17/09
19021100 - Paste alimentari, non cotte né farcite né altrimenti preparate, contenenti uova	4.444	8.735	9.984	10.417	9.423	112,0%
<b>19021910 - Paste alimentari, non cotte né farcite né altrimenti preparate, non contenenti farine né semolini di frumento (grano) tenero e non contenenti uova</b>	<b>27.953</b>	<b>35.247</b>	<b>40.962</b>	<b>38.528</b>	<b>35.843</b>	<b>28,2%</b>
19021990 - Paste alimentari, non cotte né farcite né altrimenti preparate, non contenenti uova, diverse da quelle della voce precedente	5.958	4.475	4.258	4.280	4.485	-24,7%
<b>19024010 - Cuscus non preparato</b>	<b>507</b>	<b>515</b>	<b>615</b>	<b>876</b>	<b>813</b>	<b>60,4%</b>
19024090 - Cuscus, cotto o altrimenti preparato	22	59	26	-	-	
<b>TOTALE PASTE ALIMENTARI</b>	<b>38.884</b>	<b>49.031</b>	<b>55.845</b>	<b>54.101</b>	<b>50.564</b>	<b>30,0%</b>

Fonte: elaborazioni Ismea su dati Istat

Da segnalare infine che le relazioni diplomatiche fra il nostro paese e la Danimarca sono molto buone e nel mese di novembre 2018 è in programma a Roma la visita di stato dei reali danesi, con una delegazione di imprenditori, con un focus particolare sul settore agroalimentare, mentre nel 2019 è prevista la visita del nostro Presidente Mattarella in Danimarca.

Sul sito internet <https://danishroyalvisit.dk/italy2018/en/sectors-in-focus/food-and-beverage/> che illustra la visita dei reali, si trovano commenti in merito alle opportunità di mercato che si aprono per i due paesi e sui valori comuni della preferenza per cibi sani e di qualità e della produzione alimentare sostenibile. Inoltre viene data evidenza alla condivisione di valori tra Slow Food e il manifesto Nordic Food.

Da considerare infine che in Danimarca vivono molti nostri connazionali ed esiste un gruppo su Facebook con oltre 16 mila aderenti.

#### ■ I consumi e il mercato biologico

I danesi hanno un tenore di vita molto elevato e destinano una quota esigua del proprio reddito alla spesa per il cibo: appena il 10% (fonte ICE Stoccolma).

Fino a pochi anni fa, l'alimentazione danese era costituita da prodotti locali, tipicamente nordici, quali patate, burro, bacon, pesce e carne, visto anche che il clima rigido impone una cucina ricca da un punto di vista calorico. In Danimarca in particolare vi è una tradizione casearia che risale a oltre 100 anni fa, ed è uno dei pochi paesi al mondo che offre una formazione accademica in scienze e tecnologie casearie.

Va detto che negli ultimi anni le abitudini delle famiglie danesi stanno cambiando, grazie pure all'evoluzione della ristorazione di cui si riferirà in seguito, con un'attenzione sempre maggiore alla qualità e all'origine degli alimenti.

I danesi viaggiano molto e l'Italia è la seconda meta di destinazione, dopo la Spagna; si stima che un decimo dei danesi permanga nel nostro paese una settimana all'anno, conoscendo meglio le nostre tradizioni e ricercando poi i nostri prodotti al rientro. Anche i business men viaggiano spesso per affari in Italia, in particolare nel nord del nostro paese.

Il consumatore danese è molto attento alle origini e alle caratteristiche del prodotto e si fida delle produzioni danesi, sia perché è in grado di identificare il produttore, sia perché garantiscono gli standard di sicurezza e sono produzioni sostenibili con un ridotto impatto ambientale. Riguardo al tema ambientale in Danimarca hanno sviluppato importanti competenze e tecnologie, al punto che il Parlamento ha varato un piano per portare a produrre elettricità al 100% rinnovabile entro il 2030 e raggiungere nel 2050 l'indipendenza energetica. Tale tendenza a favore dell'ambiente, si riflette nell'alimentazione sulla scelta di prodotti biologici e salutistici.

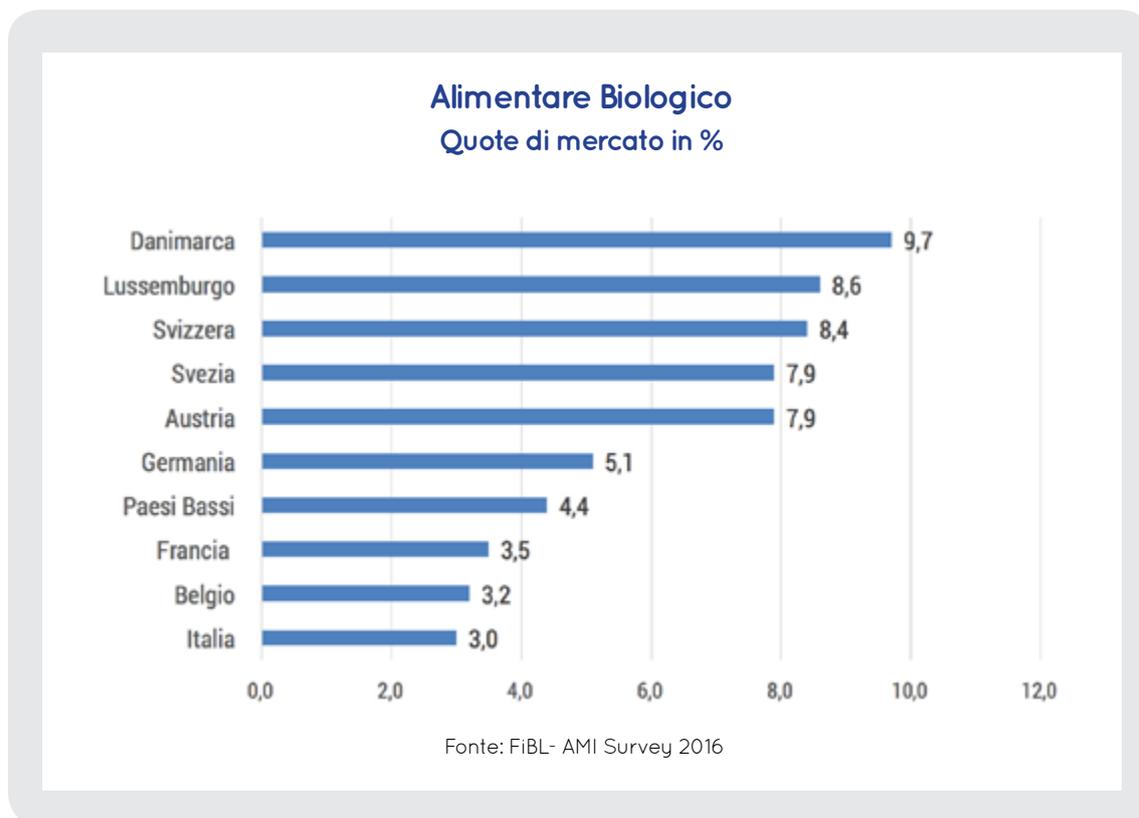
#### PRESENZA DI PRODOTTI BIOLOGICI SUGLI SCAFFALI DELLA GDO



Il consumatore danese è interessato ai prodotti di importazione solo se viene informato adeguatamente, come verrà precisato nel prosieguo. Per questo è necessario che vi sia una collaborazione fra il produttore straniero e il cliente danese, con azioni informative mirate e un packaging adeguato. Tale attività divulgativa è ancora più importante di fronte al maggior prezzo del prodotto biologico rispetto al tradizionale.

I trend in forte crescita in Danimarca sono la cucina vegetariana e vegana, i prodotti privi di lattosio e glutine, i prodotti integrali, ma in particolare il biologico, che è oggi una vera e propria moda, al punto che vi sono anche i parrucchieri biologici e i negozi di abbigliamento con tessuti biologici, di lana e cotone.

La Danimarca si caratterizza infatti per un mercato del biologico particolarmente evoluto e per la quota di mercato di prodotti biologici più elevata del mondo.



Le vendite di prodotti biologici in Danimarca hanno registrato una crescita continua negli ultimi dieci anni e il rapporto "Organik Denmark" sostiene che nel 2017 più della metà dei danesi ha acquistato alimenti biologici ogni settimana, mentre secondo AssoBio il consumo biologico annuale pro capite è di 335 euro.

Il consumatore danese si rivolge al biologico soprattutto per quei prodotti dove la differenza di prezzo rispetto al tradizionale è abbastanza bassa (per esempio:

latte, uova, carote, fiocchi di avena e farine), ma pure le carni biologiche stanno recuperando quote di mercato. In particolare si registra un forte incremento in farina e grano (+138%), carne di maiale (+36%) agrumi (+33%) e mele (+70%) – fonte Ismea 2016.

Nella tabella che segue sono indicate le quote di biologico dei vari prodotti sul totale del consumo; le maggiori percentuali, attorno al 40% si riscontrano per la farina d'avena e yogurt, mentre la pasta biologica ha una quota del 27%.

QUOTE DI BIOLOGICO DEI VARI PRODOTTI	
Farina d'avena	44,0%
Yogurt	41,1%
Carote	36,6%
Olio	32,9%
Uova	31,2%
Latte	30,7%
Banane	30,6%
Farina	27,3%
Banane	27,2%
Pasta	27,0%

Fonte: GfK ConsumerScan

Per il successo dei prodotti biologici in Danimarca, è stata di particolare importanza la certificazione Ø-label, garantita dal governo danese, di cui il paese si è dotato già dal 1987, primo del mondo, che costituisce una valida garanzia per i consumatori.

#### CERTIFICAZIONE Ø-LABEL



Per ottenere la certificazione sono necessari rigorosi standard biologici e i produttori sono soggetti a numerosi e ripetuti controlli, anche in merito allo stoccaggio.

I consumatori danesi chiedono prodotti di alta qualità e sono molto attenti alla provenienza dei prodotti. Tuttavia sono molto attenti anche al prezzo, che non deve essere troppo elevato rispetto ai prodotti convenzionali. In proposito va evidenziato che il boom del biologico nasce già nel 1993, quando il supermercato Brugsen (gruppo Coop) iniziò a inserire in assortimento una forte quantità di prodotti bio a prezzi accessibili a tutti, consentendo un notevole aumento della vendita di questi prodotti e consolidando il ruolo della Danimarca come paese pionieristico in termini di produzione biologica. Da allora, la quota di mercato del biologico è costantemente in aumento e Organic Denmark, associazione di aziende e operatori del bio, si aspetta che la quota di mercato del biologico continui ad aumentare.

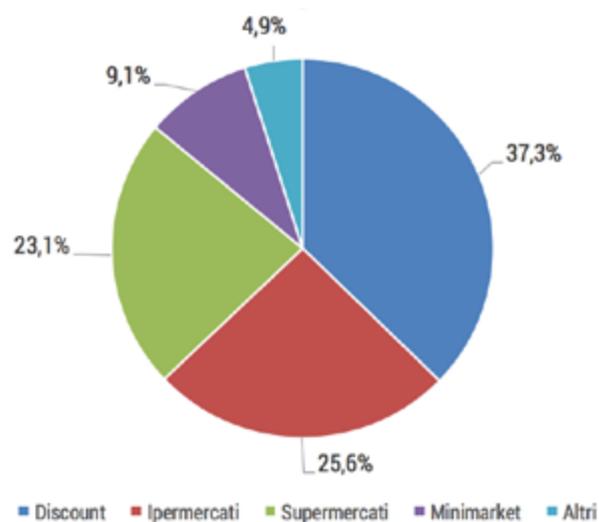
#### ■ La distribuzione

La distribuzione alimentare è caratterizzata da una prevalenza assoluta della distribuzione moderna (91,5%), rispetto a quella tradizionale – dati Euromonitor.

Il primo canale è quello dei discount con una quota di oltre il 37%, in previsione di crescita, seguito dagli ipermercati e dai supermercati che registrano una leggera previsione di calo. In forte contrazione i piccoli esercizi e i minimarket.

#### Vendite della distribuzione moderna danese

Quote di mercato in %

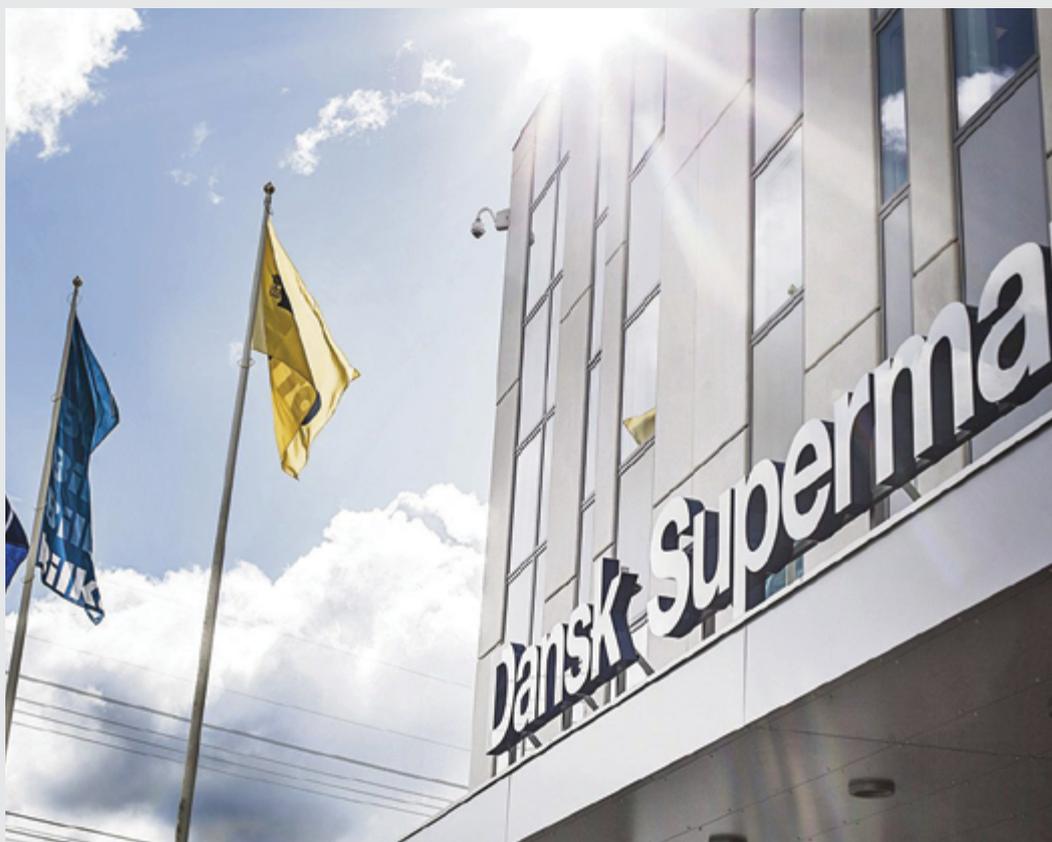


Fonte: Elaborazioni Ismea Euromonitor 2016

La distribuzione moderna è contraddistinta dalla presenza di due grandi distributori nazionali, Coop Danmark e Dansk Supermarked, che con le proprie insegne, calibrate per categoria di consumatori, coprono oltre il 70% del mercato. Fra le catene minori, la danese Dagrofa e la norvegese Reitan Distribution con una quota di mercato di oltre il 10%. Non sono invece presenti catene a carattere internazionale e operatori della Gdo italiana, ma sono entrati i colossi tedeschi dei discount Lidl e Aldi.

Tutti i distributori hanno una ricca offerta di prodotti biologici e negli ultimi anni ne hanno incrementato la gamma, intercettando l'interesse crescente dei consumatori per gli alimenti di qualità. I supermercati e gli ipermercati nonché i discount vendono la maggior quota di prodotti biologici, seguiti dalla vendita online che sta crescendo in maniera importante. Alcuni supermercati incentivano l'utilizzo di prodotti biologici, con scontistiche mirate, anche allo scopo di fidelizzare i clienti.

DANSK SUPERMARKED



LE PRINCIPALI INSEGNE NELLA DISTRIBUZIONE ALIMENTARE DANESE					
GRUPPO	PAESE	INSEGNE	PUNTI VENDITA	QUOTA MERCATO	FORMAT
<b>Coop Danmark</b>	DK		<b>1127</b>	<b>36,9%</b>	Supermercati, negozi di varie dimensioni e discount
		SuperBrugsen	229	12,5%	
		Fakta	407	9,2%	
		Kvickly	76	8,2%	
		Dagli'Brugsen	299	4,4%	
		Irma	78	2,3%	
		LokalBrugsen	38	0,3%	
<b>Dansk Supermarked</b>	DK		<b>605</b>	<b>33,3%</b>	Ipermercati, supermercati, negozi di varie dimensioni e discount
		Netto	489	15,6%	
		Føtex	99	11,7%	
		Bilka	17	6,1%	
<b>Dagrofa</b>	DK		<b>431</b>	<b>11,4%</b>	Supermercati, negozi di varie dimensioni e discount
		Meny	121	6,5%	
		Spar	139	3,0%	
		Min Købmand	171	1,9%	
<b>Reitan Distribution</b>	NO	<b>Rema 1000</b>	<b>304</b>	<b>10,9%</b>	Supermercati e negozi di varie dimensioni
		7 Eleven			
<b>Lidl</b>	DE	<b>Lidl</b>	<b>110</b>	<b>2,9%</b>	Discount
<b>Aldi</b>	DE	<b>Aldi</b>	<b>186</b>	<b>2,6%</b>	Discount
<b>Korte Kaeder</b>	DK		<b>30</b>	<b>2,0%</b>	Discount
		Løvbjerg	16	1,1%	
		ABC Lavpris	14	0,9%	
<b>TOTALE</b>			<b>2793</b>	<b>100,0%</b>	

Fonte: Dansk Handelsblad

In qualità di membro dell'UE, in Danimarca l'importazione dagli altri paesi europei è libera e senza dazi, né imposte doganali mentre su alcuni prodotti (tra cui alcolici e auto – per motivi ambientali) sono riscosse delle accise. L'aliquota Iva (MOMS), unica per tutte le merci e servizi, è pari al 25% del valore.

Per un piccolo produttore non è facile diventare fornitore della Gdo danese, tenuto conto del potere contrattuale sbilanciato che si traduce in bassi margini e della

necessità di garantire una fornitura 12 mesi all'anno, in quanto in Danimarca i prodotti sono sempre disponibili, grazie alle importanti relazioni internazionali del paese, mentre in Italia la stagionalità, con riferimento in particolare all'ortofrutta, e la produzione discontinua sono maggiormente accettate dalla Gdo.

#### PRESENZA DI PRODOTTI BIOLOGICI SUGLI SCAFFALI DELLA GDO



Una cooperativa italiana, possibilmente già fornitrice della Gdo italiana, può provare a creare una relazione con il Gruppo Coop Denmark, possibilmente con un supporto locale, eventualmente proponendosi come fornitore di private label, tenuto conto che lo spazio per le private label è molto rilevante nelle principali catene.

#### ■ Il prodotto italiano nella distribuzione

Il prodotti italiani classici - la pasta, anche fresca, le conserve di pomodoro, l'olio e il vino - sono presenti sugli scaffali di tutti i grandi retailer, compresi i discount, e qualche prodotto è presente anche negli specializzati in prodotti naturali e salutistici (per esempio Helsem e Helsemin, negozi di prodotti naturali che vendono anche alimenti biologici e integratori).

## NEGOZI SPECIALIZZATI IN PRODOTTI SALUTISTICI E NATURALI



A fianco delle marche di pasta e di pomodoro più conosciute in Italia, la grande distribuzione offre prodotti italiani meno conosciuti e provenienti generalmente dal nord Italia. Inoltre le maggiori catene propongono prodotti a private label molto accattivanti ove sulla confezione viene indicata il produttore italiano della pasta. La Coop, con l'insegna Irma, commercializza la pasta prodotta in collaborazione con Alce Nero e, con le altre insegne, la farina del Molino Grassi e la pasta di Di Martino Gaetano.

In alcune catene, prevalentemente discount, le confezioni di farina, pasta e conserve di pomodoro fanno genericamente riferimento alla "produzione in Italia" o "produzione a Parma", nel caso di conserve di pomodoro, senza indicare il produttore.

La danese Urtekram, specializzata in prodotti biologici e salutistici, commercializza con il proprio marchio la pasta di Felicetti, evidenziando che si tratta di prodotto delle Dolomiti. Nelle confezioni vi sono le foto dei produttori e persino del giovanissimo Mattia Felicetti, per la pasta "Safari" dedicata ai bambini.

## ESEMPI DI PASTA URTEKRAM PRODOTTE IN ITALIA



La rilevazione dei prezzi, è stata svolta in 15 punti vendita distribuiti in diverse zone di Copenaghen, appartenenti a diverse tipologie distributive e a differenti insegne e più precisamente:

- Bilka, ipermercati;
- Fakta, discount di piccole dimensioni;
- Føtex, supermercati;
- Helsam, negozi specializzati in prodotti naturalistici, nelle due sedi di Osterbrogade e Vesterbrogade;
- Irma, supermercati di alta qualità, con grande assortimento di prodotti bio;
- Pizza & Kiosk, convenience store;
- Kvickly, supermercati;
- Meny, supermercato situati in zona periferica;
- Min Købmand, minimarket;
- Netto, discount con grande assortimento;
- Rema 1000, discount di grande dimensioni;
- Super Brugsen, supermercati nelle due sedi di Halmtorvet e Orsterbrogade;
- Ello Food, importatore e retailer, con il punto vendita Supermarco.

Da evidenziare la numerosità dei punti vendita dislocati a Copenaghen e appartenenti alle catene sopra menzionate: più volte nella stessa strada sono presenti a pochi metri di distanza le insegne concorrenti Rema 1000, Netto e Brugsen o Irma.

Comunque il consumatore danese è molto attento al prezzo, al punto che nei supermercati Føtex è presente un video con la comparazione dei prezzi con altre catene concorrenti.

COMPARAZIONE DEI PREZZI CON ALTRE CATENE PRESSO UN PUNTO DI VENDITA



Catena	Prezzo (kr.)
Føtex	kr. 17 <sup>95</sup>
REMA 1000	kr. 17 <sup>95</sup>
Brugsen	kr. 18 <sup>95</sup>
Kvickly	kr. 18 <sup>95</sup>
MENY	kr. 18 <sup>95</sup>

Normalpriser (skattet pr. 15/09 2018, kl. 8:00-12:00). Meny - Tornebakken 1, Risikov. SuperBrugsen - Vesterbro Torv 1, Aarhus C. Rema 1000 - Frederiksgade 82, Aarhus C. Kvickly - Brauts Galleri, Aarhus C.

In complesso sono state rilevate 225 referenze, di cui circa il 60% di prodotti biologici, appartenenti alla sottoindicate categorie e sono stati elaborati i relativi prezzi individuando i prezzi minimi, medi e massimi, come sotto riportato.

TOTALE REFERENZE RILEVATE IN DANIMARCA	
PRODOTTI	TOTALE
pasta	91
cereali e legumi	44
farina	39
derivati del pomodoro	32
cereali colazione	15
pasta fresca	4
<b>Totale complessivo</b>	<b>225</b>

Fonte: rilevazioni Ismea

Nell'analisi che segue si approfondiscono le prime quattro categorie di prodotti, di maggiore interesse per la Cooperativa.

Riguardo alla pasta, per consentire una utile analisi, i dati rilevati sono stati suddivisi in tre macrocategorie: "pasta biologica", "pasta normale" e "paste speciali".

Di seguito si riporta la tabella relativa alla "pasta biologica", con i prezzi in euro al kg rilevati nelle varie insegne, sulla base del cambio corrente (7,45 Corone Danesi per un euro), criterio adottato anche nelle tabelle a seguire.

PASTA BIOLOGICA					
INSEGNA	FORMAT	NOME DEL PRODOTTO	MARCA	PESO	PREZZO AL KG
Bilka	ipermercato	italiana penne pasta	Urtekram	gr.400	5,37
<b>Bilka</b>	<b>ipermercato</b>	<b>spirali integrali</b>	<b>Zara</b>	<b>gr.500</b>	<b>2,01</b>
Fakta	discount	penne pasta	Coop365 okologi	gr.500	1,88
<b>Føtex</b>	<b>supermercato</b>	<b>italian fusilli, mezze penne</b>	<b>Urtekram</b>	<b>gr.400</b>	<b>6,02</b>
Føtex	supermercato	fusilli ekologisk	Urtekram	gr.400	5,69
<b>Føtex</b>	<b>supermercato</b>	<b>italian safari zoo</b>	<b>Urtekram</b>	<b>gr.350</b>	<b>5,69</b>
<b>Føtex</b>	supermercato	maccheroni ekologisk	Levevis	gr.500	4,03
<b>Føtex</b>	<b>supermercato</b>	<b>fusilli ekologisk</b>	<b>Il Fornaio</b>	<b>gr.350</b>	<b>3,89</b>
Føtex	supermercato	spirali ekologisk	Zara	gr.500	2,01
<b>Helsam</b>	<b>specializzato</b>	<b>okologisk penne fuldkorns</b>	<b>Biogan</b>	<b>gr.250</b>	<b>4,83</b>
Irma	supermercato	oko eliche fuldkorns- bronzeforme	Irmas	gr.500	4,83
<b>Kvickly</b>	<b>supermercato</b>	<b>okologisk spaghetti fuldkorn</b>	<b>Coop Anglamark</b>	<b>gr.500</b>	<b>4,01</b>
<b>Meny</b>	discount	okologisk pasta penne rigate	Gron Balance	gr.500	3,36
<b>Meny</b>	<b>discount</b>	<b>okologisk pasta fusilli</b>	<b>Gron Balance</b>	<b>gr.500</b>	<b>3,36</b>
Meny	discount	okologisk fuldkorn fusilli	Gron Balance	gr.500	2,67
<b>Meny</b>	<b>discount</b>	<b>okologisk fuldkorn spaghetti</b>	<b>Gron Balance</b>	<b>gr.500</b>	<b>2,01</b>
Netto	discount	fusilli pasta bio	Urtekram	gr.400	6,02
<b>Rema 1000</b>	<b>discount</b>	<b>okologisk conchiglie fuldkorn</b>	<b>La pasta di Lorenzo</b>	<b>gr.500</b>	<b>2,67</b>
<b>Rema 1000</b>	discount	okologisk penne fuldkorn pasta	La pasta di Lorenzo	gr.500	2,01
<b>Super Brugsen</b>	<b>supermercato</b>	<b>fusilli okoloisk</b>	<b>Anglamark</b>	<b>gr.500</b>	<b>4,03</b>
Super Brugsen	supermercato	ruote, amorosi, gnocchi, farfalle oko	Coop	gr.500	4,01
<b>Super Brugsen</b>	<b>supermercato</b>	<b>pasta fusilli fuldkorn</b>	<b>Anglamark</b>	<b>gr.500</b>	<b>4,01</b>
Super Brugsen	supermercato	maltagliati ekologisk	Anglamark	gr.500	4,01
<b>Super Brugsen</b>	<b>supermercato</b>	<b>paciocche</b>	<b>Anglamark</b>	<b>gr.500</b>	<b>4,01</b>
Super Brugsen	supermercato	maccheroni trafilati al bronzo	Anglamark	gr.500	4,01
<b>Super Brugsen</b>	<b>supermercato</b>	<b>fusilli neri</b>	<b>Anglamark</b>	<b>gr.500</b>	<b>2,68</b>
Supermarco	superstore	bio spaghetti fuldkorn	Delverde	gr.500	4,97

Fonte: rilevazioni Ismea

Il prezzo medio delle 27 referenze rilevate è 3,86 €/kg – con una punta minima di euro 1,88 €/kg, rilevato in un discount, e una punta massima di 6,02 €/kg per la pasta della Urtekram, di produzione italiana con il marchio e la foto del produttore - Felicetti.

Va evidenziato che la provenienza della maggiore parte dei prodotti è italiana – con marchio del produttore o a private label - come Irmas, Anglamark o il Fornaio, realtà quest’ultima di diritto danese fondata da un italiano di cui si dirà in seguito. Nella categoria “pasta non biologica” sono stati rilevati anche i prezzi di oltre una trentina di paste di grano duro, con molti marchi italiani come Rummo e Delverde, le più presenti, oppure Barilla e De Cecco con prezzi medi di 4,84 €/kg, con un prezzo minimo di 1,52 €/kg riscontrato in un discount e uno massimo di 9,66 €/kg riferito a paste artigianali italiane ai cinque sapori, a marchio Marabotto, e prezzi attorno 7 €/kg del marchio Pirro e formati speciali del marchio Riscossa.

#### PASTA SUGLI SCAFFALI DELLA GDO



PASTE SPECIALI						
INSEGNA	FORMAT	NOME DEL PRODOTTO	PRODOTTO	MARCA	PESO	PREZZO AL KG
Bilka	ipermercato	spaghetti gluten free pasta	pasta senza glutine	Urtekram	gr.250	9,10
Føtex	supermercato	spaghetti fettuccine gluten free	pasta senza glutine	Urtekram	gr.250	9,64
Føtex	supermercato	gluten free pasta from Italy fusilli	pasta senza glutine	Urtekram	gr.250	9,64
Føtex	supermercato	gluten free penne okologisk	pasta senza glutine	Levevis	gr.350	8,05
Føtex	supermercato	spaghetti fettuccine gluten free	pasta senza glutine	Levevis	gr.500	2,95
Føtex	supermercato	majs pasta penne, fusilli gluten free	pasta senza glutine	Levevis	gr.500	2,95
Føtex	supermercato	spaghetti fettuccine gluten free	pasta senza glutine	Levevis	gr.500	2,95
Føtex	supermercato	gluten free spaghetti/penne	pasta senza glutine	Levevis	gr.500	2,95
Helsam	specializzato	grøn ærte penne italiensk Ø	pasta di legumi	Biogan	gr.250	16,64
Helsam	specializzato	rod linsener strozzapreti italiensk	pasta di legumi	Biogan	gr.250	16,64
Helsam	specializzato	boghvede skruer fuldkorn Ø	pasta di grano saraceno	Castagno	gr.250	15,01
Helsam	specializzato	italiensk spelt spaghetti oko	pasta di farro integrale	Castagno	gr.500	8,86
Helsam	specializzato	italiensk spelt fuldkorn penne	pasta di farro integrale	Castagno	gr.500	7,50
Netto	discount	rod linser pasta	pasta di legumi	Granway	gr.250	10,74
Rema 1000	discount	gluten free fusilli majs pasta	pasta senza glutine	Rema 1000	gr.350	5,73
Super Brugsen	supermercato	gluten free spaghetti	pasta senza glutine	Urtekram	gr.250	9,64
Super Brugsen	supermercato	gluten free penne e fusilli	pasta senza glutine	Urtekram	gr.250	9,64
Super Brugsen	supermercato	mezzi rigatoni n.51 gluten free	pasta senza glutine	Rummo	gr.400	9,38

Fonte: rilevazioni Ismea

Come si vede dalla tabella, i prezzi ottenibili dalla vendita di questi prodotti, in particolare di quelli venduti dai negozi Helsam, possono essere particolarmente remunerativi, anche per un produttore italiano di qualità.

I prezzi delle “paste speciali” sono stati ulteriormente suddivisi per tipologia, evidenziando così l'assoluto interesse dei prezzi relativi alla pasta di legumi, al prezzo medio di 14,68 €/kg e con un massimo di 16,64 €/kg, delle paste di farro integrale e di grano saraceno e della pasta senza glutine, con un prezzo medio di 6,89 €/kg, presente negli scaffali di tutti i supermercati.

PASTE SPECIALI - PREZZI MINIMI, MEDI E MASSIMI				
PRODOTTI	PREZZO MEDIO	PREZZO MINIMO	PREZZO MASSIMO	TOTALE REFERENZE
pasta di farro integrale	8,18	7,50	8,86	2
pasta di grano saraceno	15,01	15,01	15,01	1
pasta di legumi	14,68	10,74	16,64	3
pasta senza glutine	6,89	2,95	9,64	12

Fonte: rilevazioni Ismea

Nella tabella che segue sono riepilogate le referenze della categoria passata di pomodoro.

PASSATA DI POMODORO					
INSEGNA	FORMAT	NOME DEL PRODOTTO	MARCA	PESO	PREZZO AL KG
Bilka	ipermercato	tomatpurè oko	Urtekram	gr.200	11,41
Føtex	supermercato	passata rustica- pasta sauce	Il Fornaio	gr.410	9,82
Føtex	supermercato	tomatsauce	Princip	gr.350	7,67
Føtex	supermercato	pastasauce ekologisk	Urtekram	gr.350	6,88
Føtex	supermercato	pastasauce ekologisk	Levevis	gr.390	4,47
Føtex	supermercato	tomatsauce	Della Nonna	gr.680	3,75
Meny	discount	pasta sauce rustica	Il Fornaio	gr.410	9,49
Min Købmand	mini market	tomaten passata	Urtekram	gr.680	4,74
Netto	discount	polpa di pomodoro	Il Fornaio	gr.700	5,75
Rema 1000	discount	okologisk pizzasauce	Rema 1000	gr.280	2,88
Super Brugsen	supermercato	tomato puree okologisk	Urtekram	gr.200	12,42
Super Brugsen	supermercato	passata	Urtekram	gr.680	3,94
Super Brugsen	supermercato	passata	Urtekram	gr.680	3,94
Super Brugsen	supermercato	passata	Urtekram	gr.680	3,94
Super Brugsen	supermercato	tomatoes passata okologisk	Urtekram	gr.680	3,94

Fonte: rilevazioni Ismea

Il prezzo medio delle 15 referenze rilevate è 6,33 €/kg – con una punta minima di 2,87 €/kg, rilevato in un discount, e una punta massima di 12,41 €/kg per un prodotto di origine italiana concentrato. Va anche detto che il prezzo medio al kg della passata di pomodoro, varia anche in rapporto alla tipologia della confezione, prevalentemente di vetro, e alle dimensioni.

Per quanto riguarda le farine, si è rilevato che il consumo è molto diffuso in Danimarca.

FARINE - PREZZI MINIMI, MEDI E MASSIMI				
PRODOTTI	PREZZO MEDIO	PREZZO MINIMO	PREZZO MASSIMO	TOTALE REFERENZE
farina di farro	2,85	2,15	3,35	4
farina di farro integrale	2,68	2,68	2,68	1
farina di grano duro	2,84	2,01	5,50	7
farina di grano oland	3,85	2,68	6,69	4
farina di grano tenero	2,39	0,47	6,71	16
farina di grano tenero integrale	2,48	1,87	3,56	5
farina di segale integrale	3,08	3,08	3,08	1
<b>Totale complessivo</b>				<b>38</b>

Fonte: rilevazioni Ismea

Il prezzo medio delle 38 referenze rilevate è 2,70 €/kg – con una punta minima di 0,47 €/kg, che si riferisce a una confezione da 2 kg di farina non bio venduta in un discount, mentre quello più elevato è relativo alla farina Manitoba del Molino Pasini.



La rilevazione dei legumi è suddivisa tra ceci, fagioli e lenticchie, che sono le referenze più comuni, presenti in tutti i punti vendita visitati.

CECI					
INSEGNA	FORMAT	NOME DEL PRODOTTO	MARCA	PESO	PREZZO AL KG
Super Brugsen	supermercato	kikaerter	Urtekram	gr.400	7,63
Netto	discount	okologisk kikaerter	Svansko	gr.350	5,75
Helsam	specializzato	kikaerter	Urtekram	gr.1000	7,38
Helsam	specializzato	kikaerter Ø	Urtekram	gr.400	8,37
Helsam	specializzato	kikaerter	Aurion	gr.1000	6,98
Helsam	specializzato	kikaerter Ø	Biogan	gr.1000	7,38
Helsam	specializzato	kikaerter	Aurion	gr.500	7,96
Helsam	specializzato	kikaerter Ø	Romer	gr.500	7,99

Fonte: rilevazioni Ismea

Il prezzo medio per i ceci secchi, è pari a 7,43 €/kg, con un massimo rilevato presso i negozi Helsam pari a 8,37 €/kg, per il prodotto Urtekram e un minimo di 5,75 €/kg rilevato presso un discount.

FAGIOLI						
INSEGNA	FORMAT	NOME DEL PRODOTTO	PRODOTTO	MARCA	PESO	PREZZO AL KG
Super Brugsen	Supermercato	borlotti	fagioli borlotti	Anglamark	gr.680	5,22
Super Brugsen	Supermercato	borlotti	fagioli borlotti	Urtekram	gr.400	5,54
Meny	Discount	sorte bonner	fagioli neri	Unifood	gr.900	3,72
Helsam	Specializzato	sorte bonner	fagioli neri	Biogan	Gr.1000	5,09
Helsam	Specializzato	bonner sorte	fagioli neri	Romer	gr.500	6,43
Helsam	Specializzato	bønner hvide Ø	fagioli bianchi	Biogan	gr.500	6,70
Helsam	Specializzato	borlotti bonner	fagioli borlotti	Urtekram	gr.300	8,93
Helsam	Specializzato	butter beans	fagioli bianchi	Biogan	gr.750	9,48
Helsam	Specializzato	butter beans	fagioli bianchi	Urtekram	gr.275	9,74

Fonte: rilevazioni Ismea

Per i fagioli secchi, borlotti, bianchi e neri considerati come un unico prodotto, il prezzo medio rilevato è di 6,76 €/kg, e anche in questo caso i prezzi massimi, che superano i 9 €/kg, fanno riferimento al prodotto Urtekram venduto nei negozi Helsam, mentre il minimo, pari a 3,72 €/kg è stato rilevato in un discount periferico per una confezione di 900 grammi.

LENTICCHIE					
INSEGNA	FORMAT	NOME DEL PRODOTTO	MARCA	PESO	PREZZO AL KG
Meny	discount	rod linsler	Unifood	gr.900	4,47
Helsam	specializzato	rode linsener	Biogan	gr.500	7,15
Helsam	specializzato	rode split linsener	Romer	gr.500	9,65
Helsam	specializzato	gronne linsener	Urtekram	gr.500	10,05
Helsam	specializzato	gronne linsener	Biogan	gr.1000	7,11
Bilka	ipermercato	rode linsener	Delicata	gr.450	4,18
Føtex	supermercato	gronne linsler	Delicata	gr.450	4,47
Føtex	supermercato	rode linsener	Levevis	gr.400	5,37
Føtex	supermercato	okologiks linsener	Levevis	gr.400	7,05
Føtex	supermercato	delikatesse linsener	Urtekram	gr.400	8,98
Føtex	supermercato	linsener	Urtekram	gr.400	10,05

Fonte: rilevazioni Ismea

Stesso commento anche per le lenticchie, rosse e verdi, per le quali si riscontra una media di prezzo pari a 7,14 €/kg, con un massimo di 10,05 €/kg per prodotti a marca Urtekram, mentre i più bassi sono stati rilevati presso i discount.

#### ■ La ristorazione

Un fenomeno da evidenziare è l'attenzione all'alta cucina e l'attività innovativa di alcuni chef locali, che hanno reso la Danimarca un centro culinario d'eccellenza, ricco di ristoranti stellati che fanno tendenza e trainano la richiesta di prodotti di qualità.

Contrariamente agli altri paesi del nord Europa, caratterizzati da una cucina molto classica con carni, patate e formaggi, la Danimarca è più legata al continente europeo e storicamente aperta ai cambiamenti. A partire dal 2004 si è aperta una nuova fase di rinnovamento nella cultura gastronomica danese, tramite il manifesto della "Nordic Kitchen", che ha promosso una cultura alimentare basata su cibo puro, semplice e prodotto secondo un elevato standard etico e che si rifà al movimento Slow Food, molto noto in Danimarca. Uno degli artefici di questa svolta è lo chef del ristorante di Copenaghen Noma, che è stato giudicato più volte il ristorante migliore del mondo e ha lanciato la cucina molecolare, le materie prime a km 0, con soluzioni molto particolari.

A Copenaghen è possibile trovare ristoranti di ogni tipo e i prodotti gastronomici italiani sono molto richiesti e apprezzati, trovando posto nei menu dei ristoranti, anche non tipicamente italiani. I danesi che frequentano ristoranti si aspettano un servizio semplice – easy – ma si attendono la spiegazione del piatto in menù, degli ingredienti e delle modalità di cottura; per contro i locali sono semplici, lineari ma eleganti. Molto numerosi sono i ristoranti italiani, prevalentemente gestiti da connazionali, che offrono cucina a base di prodotti importati, quali pasta, for-

maggi, olio, ma anche di prodotti danesi cucinati con le tecniche e lo stile italiano. La loro attività ha permesso di far conoscere molti prodotti che un tempo non si trovavano sugli scaffali della Gdo.

Accanto ai numerosi ristoranti con classico e raffinato stile italiano, si ritrovano piccoli esercizi di livello decisamente inferiore, che offrono pizza e prodotti italiani e mediterranei (kebab).

I ristoratori italiani intervistati hanno evidenziato quanto sia importante sapere “raccontare” il prodotto italiano, la provenienza, il processo di produzione, oltre che le ricette utilizzate. Non basta fare riferimento alla tradizione, perché il cliente danese è molto esigente, non compra per impulso, vuole essere informato ed è molto attento ai cibi biologici e agli ingredienti.

Anche in fatto di vini, i danesi prediligono quello italiano, pure rispetto ai francesi, tanto che l'Italia è il principale esportatore in Danimarca, sia per volume che per valore, e il mercato è in continua crescita.

Anche sul fronte della ristorazione, sono presenti le certificazioni biologiche, e la certificazione viene assegnata ai ristoranti sulla base dei prodotti bio utilizzati: etichetta oro per chi utilizza più del 90% di prodotti bio, etichetta d'argento fra il 60 e il 90%, etichetta di bronzo fra il 30 e il 60% come sotto riprodotto.



Questa certificazione costituisce un importante incentivo per i ristoratori all'acquisto di prodotti biologici e rende necessario valutare attentamente il mix di prodotti acquistati in ogni trimestre per dimostrare il mantenimento della percentuale. Per questo c'è grande interesse dei ristoratori a importare dall'Italia altri prodotti biologici che consentano di mantenere elevata la percentuale.

Anche in Danimarca si sta affermando la tendenza al consumo fuori casa, e in generale il catering, il servizio take away e la ristorazione collettiva sono ben organizzati. Il "food service" è un mercato in grande crescita, tenuto conto che in Danimarca il mangiare per strada è diventata ormai una consuetudine. Anche in questo settore, si sta sviluppando il "bio food service", in base alla percentuale di prodotti biologici utilizzati, in analogia con quanto già avviene nei ristoranti.

Da segnalare il recente ingresso in Danimarca della cooperativa italiana Camst, che ha rilevato due importanti strutture e che oggi fornisce, oltre a scuole, ospizi e università, la mensa del Ministero degli Esteri danese.

#### ■ I grossisti e gli importatori

Un canale interessante per le piccole e medie cooperative è rappresentato dai grossisti e dagli importatori, che conoscono bene il paese e si interfacciano con diverse realtà, come le catene minori, le strutture pubbliche, l'**Horeca** e il crescente segmento delle vendite on line.

I maggiori grossisti, in particolare per l'**Horeca**, sono:

- Hoerkram, grande struttura indipendente specializzata per la ristorazione, con prodotti biologici in portafoglio;
- Dansk Cater;
- Food Service Denmark del gruppo Dagrofa;
- Inco, cash & carry situato all'interno del Meatpacking District di Copenhagen, dal quale si approvvigionano i ristoranti, tra cui anche molti italiani.

Tra gli importatori di prodotti italiani, si evidenziano:

- Ello Food che, oltre al proprio superstore Supermarco, situato nella zona sud di Copenhagen, rifornisce vari ristoranti, soprattutto italiani;
- Il Fornaio, un'interessante realtà che produce pane biologico senza lieviti chimici attraverso i 60 forni che operano 7 giorni su 7 per 24 ore e che importa prodotti italiani, prevalentemente biologici, distribuiti attraverso la Gdo con le proprie confezioni molto accattivanti che, oltre all'indicazione del produttore, si contraddistinguono per la foto del titolare italiano o del responsabile della produzione;
- Quattro Fontane, che gestisce anche una gastronomia, ristoranti e pizzerie con lo stesso nome, in varie zone di Copenhagen;
- La Dispensa che vende ai privati, ma fa riferimento a un'organizzazione più ampia con ristoranti di ispirazione italiana – il Buco e la Banchina;
- altre realtà, come Famo Mercato o Spaghetti Martelli.

## RISTORANTI E IMPORTATORI CON IMPRONTA ITALIANA



Gli importatori e le catene spesso si avvalgono di esperti locali o direttamente di Slow Food – che ha una sede a Copenaghen – per analizzare i campioni di prodotto proposti dai produttori e valutarne la qualità e le caratteristiche.

Gli importatori danesi hanno evidenziato le seguenti esigenze per stabilire un proficuo rapporto:

- garantire elevati e costanti standard qualitativi;
- predisporre un packaging adeguato – di cui si riferirà a seguire;
- applicare prezzi coerenti al mercato;
- investire con azioni divulgative e di marketing;
- rispettare scrupolosamente gli standard di consegna.

Per l'accesso al mercato danese è fondamentale curare la comunicazione, preferibilmente in collaborazione con l'importatore e/o il retailer ed è importante disporre, per le azioni divulgative, anche di materiali fotografici, video e docu-

mentazione in inglese. Vale la pena fare affidamento su agenzie locali specializzate sul food, considerando le esperienze fallimentari, anche di produttori italiani importanti, che hanno operato con proprie agenzie.

In Danimarca le regole sono rigide e i danesi sono molto attenti al nome e alla reputazione, pertanto è necessario presentare nel modo giusto la propria società e gli amministratori e soffermarsi sulle caratteristiche, le referenze, per dimostrare la serietà dell'azienda.

Inoltre non è sufficiente presentare il prodotto come "italiano e biologico" in quanto gli operatori pretendono di conoscere oltre alle caratteristiche del prodotto, la provenienza, il processo di produzione, le modalità di conservazione, nonché gli ingredienti. In merito alle caratteristiche del prodotto, molti retailer sono organizzati con un servizio interno di controllo qualità.

È indispensabile esprimersi senza incertezze in inglese, perché lo story telling è molto importante in questo paese. Oltre al prodotto, occorre saper illustrare il territorio di origine, il legame con la sostenibilità, valorizzando le azioni intraprese, come pannelli solari o linee produttive adeguate, tanto più se il prodotto è biologico.

Altro tema importante per la Danimarca è il packaging: la legge impone che sulla confezione, vi sia la descrizione degli ingredienti in almeno una fra le lingue danese, svedese o norvegese.

ESEMPI DI CONFEZIONI DI PASTA



Inoltre è importante che la confezione permetta di vedere il prodotto – la pasta Barilla con la scatola blu non funziona – e che siano evidenti le indicazioni sulla modalità produttiva, per esempio pasta trafilata al bronzo e l'indicazione del produttore e dell'importatore. La Gdo chiede che la descrizione sia stampata direttamente sulla confezione, mentre per gli operatori minori è sufficiente l'apposizione di una etichetta adesiva in lingua, di cui talvolta si occupano gli importatori stessi.

In merito alle dimensioni delle confezioni, si ritrovano formati diversi da quelli in uso in Italia e in numero maggiore. Infatti, a fronte di prodotti di diverso valore e pregio, la politica dei prezzi in uso, prevede lo stesso prezzo al pubblico per confezioni con grammature diverse.

Nel caso di forniture a ristoranti è necessario che le grandi confezioni siano ben maneggevoli.

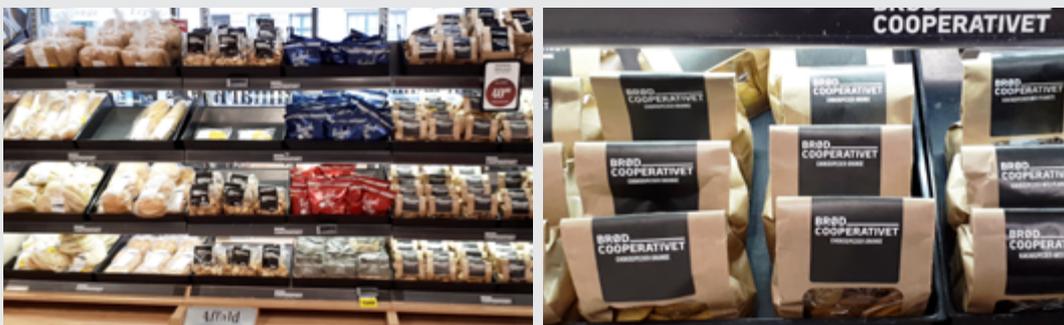
Riguardo ai trasporti, la quasi totalità degli importatori ha una base logistica nel nord Italia - molti hanno segnalato il mercato di Verona - e alcuni anche nel sud Italia.

Gli operatori si incontrano nelle principali fiere internazionali – come Biofach di Norimberga o Anuga di Colonia – ove esiste una sezione per il biologico – e, per coloro che hanno già rapporti con operatori italiani, a Tuttofood di Milano e al Sana di Bologna. Si segnalano, infine, convention riservate agli operatori - nel marzo 2020 si terrà a Herning il Foodexpo Denmark - Wholesale and Retail.

#### ■ Il vissuto di cooperativa

In Danimarca la cooperazione riveste un ruolo molto importante nell'agroalimentare e opera nei settori maggiormente orientati all'esportazione, come la carne suina, il latte e il bestiame. Le realtà cooperative sono ben dimensionate e strutturate e vengono gestite da manager, come le imprese private. Di conseguenza i prodotti delle cooperative sono ben considerati dal pubblico danese.

CORNER PER IL PANE PRODOTTO DALLE COOPERATIVE DANESI IN UN SUPERMERCATO



Il concetto di cooperativa nel paese è inoltre sinonimo di trasparenza, di conseguenza per le cooperative italiane è sufficiente spiegare il modello adottato per fornire le garanzie reputazionali richieste.

Molti operatori incontrati hanno intrattenuto o stanno intrattenendo rapporti con cooperative, fra cui alcune italiane, ma lamentano qualche problema sulla catena di controllo e la mancanza di un interlocutore diretto, come potrebbe essere il titolare di un'azienda privata. Segnalano una mancanza di sensibilità, in particolare delle piccole realtà, per comprendere le caratteristiche che devono possedere i prodotti e la necessità di garantire il quantitativo richiesto.

#### ■ 3.2.4. Le proposte per Dolci Colline

##### ■ Le tipologie di clienti e la strategia consigliata

Gli incontri avuti nel corso delle visite in Danimarca hanno fatto emergere:

- un sistema distributivo molto concentrato e molto organizzato, **di difficile accesso per un piccolo produttore;**
- un **ruolo marginale dei negozi specializzati biologici**, perlomeno come li consideriamo in Italia o in altri paesi europei;
- una interessante presenza di vivaci **operatori che commercializzano prodotti italiani**, o per la rivendita o per l'utilizzo nei propri ristoranti.

Pertanto la strategia consigliata per organizzare una penetrazione nel mercato danese da parte della Cooperativa potrebbe essere così sviluppata:

- **contatto diretto con rivenditori di prodotti italiani** come Ello Food o Il Buco e La Dispensa, che hanno rappresentato un forte interesse al prodotto biologico di Dolci Colline;
- **contatto diretto con ristoranti italiani** come Mother e Ché Fè Biotrattoria, interessati al prodotto italiano biologico, anche ai fini dei parametri per l'ottenimento del riconoscimento di ristorante bio;
- **ricerca di un interlocutore esperto** del mercato per valutare un approccio più articolato con Il Fornaio ed eventualmente con alcune catene della Gdo per le loro private label, tenuto conto che la Cooperativa già produce per conto di un'importante catena italiana.

Per interfacciare questi interlocutori nel modo migliore, occorre:

- disporre di un referente che **parli correttamente l'inglese** e che conosca in maniera approfondita la Cooperativa e i suoi prodotti;
- valutare con quali prodotti approcciare il mercato, tenendo ben presente che nel caso di relazioni **con le strutture più organizzate occorre garantire un approvvigionamento per 12 mesi;**

- prevedere l'organizzazione di **visite in Cooperativa** e presso qualche socio per spiegare il modello e la filosofia della Dolci Colline;
- organizzare la presenza alla prossima edizione di **Biofach**, nel febbraio 2019;
- predisporre **materiali specifici** in lingua inglese per i distributori e i ristoranti.

Qualora le azioni producano i risultati attesi, occorre concordare con il potenziale partner le azioni di comunicazione e divulgazione e le azioni di marketing per un efficace inserimento del prodotto sul mercato. Inoltre si deve organizzare l'etichettatura dei prodotti oppure predisporre la produzione nella confezione indicata dal cliente.

Vanno valutate, assieme al partner individuato, **le migliori soluzioni per valorizzare il prodotto** e come garantire la provenienza Made in Italy, la certificazione biologica e tutti gli elementi che il mercato danese richiede.

Infine va prevista un'adeguata organizzazione logistica al fine di rispettare i tempi di consegna concordati e garantire un **servizio puntuale ed efficiente**, requisito indispensabile per gli operatori che vogliono accreditarsi sul mercato danese.

#### ■ Il budget delle vendite

La proposta del budget delle vendite risente di molti fattori conseguenti al tipo di partner – importatore o grande retailer – nonché al tipo di relazione che si riesce a instaurare – continuativa oppure prime forniture di prova e successive verifiche.

Comunque, ipotizzando un budget, su base triennale, periodo minimo per valutare un adeguato investimento sul territorio, possiamo ipotizzare una soluzione compatibile con il mercato e in linea con gli sviluppi che la Cooperativa ha instaurato in altri paesi europei.

L'ipotesi formulata riguarda il principale prodotto di Dolci Colline – la pasta biologica – ma anche le paste speciali, in particolare quelle con i legumi, la passata di pomodoro e i diversi cereali e legumi, e i prezzi applicati corrispondono alla media dei prezzi di mercato rilevati in Danimarca sui corrispondenti prodotti bio, detratta una quota di ricarico del distributore danese.

QUANTITÀ (KG)			
FORMATI	2019	2020	2021
pasta biologica	7.500	8.000	9.000
pasta speciale - legumi ecc.	1.500	2.000	2.500
passata di pomodoro	3.000	3.500	4.000
cereali e legumi	3.000	3.500	4.000

PREZZO (€/KG)			
FORMATI	2019	2020	2021
pasta biologica	2,70	2,70	2,70
pasta speciale - legumi ecc.	8,40	8,40	8,40
passata di pomodoro	4,43	4,43	4,43
cereali e legumi	4,55	4,55	4,55

FATTURATO (EURO)			
FORMATI	2019	2020	2021
pasta biologica	20.265	21.616	24.318
pasta speciale - legumi ecc.	12.600	16.800	21.000
passata di pomodoro	13.293	15.509	17.724
cereali e legumi	13.650	15.925	18.200
<b>totale</b>	<b>26.520</b>	<b>59.800</b>	<b>76.900</b>

I valori nelle tabelle "Prezzo" e "Fatturato" sono Iva esclusa

Partendo da questa previsione di fatturato, occorre considerare e valorizzare alcuni costi che andranno articolati in relazione al canale scelto e in particolare quelli per la promozione, eventuali collaboratori sul posto e per la logistica.

### 3.3. PIANO DI MARKETING PER L'EXPORT DI PECORINO IN GERMANIA

#### 3.3.1. Le fasi di lavoro

Sulla base dei requisiti posti negli obiettivi dello studio, si è identificata la cooperativa di riferimento, selezionata fra quelle prese in considerazione nella prima fase di lavoro. Per questa cooperativa, ma anche per altri riferimenti precisi, si sono impiegati nomi di fantasia, in un'ottica di salvaguardia della privacy. La cooperativa in questione è quindi la Cooperativa Casearia Ichnusa Verde, ubicata in Sardegna. Il mercato estero con le potenzialità ritenute più interessanti dalla

Cooperativa stessa è quello della Germania.

Considerando il mercato tedesco come obiettivo di indagine e di pianificazione, si è proceduto con le seguenti fasi di lavoro:

- analisi del contesto competitivo tramite documentazione esistente tratta da istituzioni, consorzi, studi a livello accademico;
- interviste a testimoni privilegiati istituzionali (Camera di Commercio Internazionale, ICE) e commerciali (importatori/grossisti);
- rilevazione delle referenze presenti sugli scaffali di alcune città della Germania con le relative caratteristiche;
- brevi colloqui destrutturati con operatori del dettaglio e ristoratori in alcune città della Germania;
- stesura di un piano di marketing, reso disponibile alla Cooperativa per eventuali revisioni;
- eliminazione dal piano di marketing di ogni riferimento alla Cooperativa, come accennato sopra, in modo che questa non sia identificabile, e impiego di nomi di fantasia.

### ■ 3.3.2. La Cooperativa Ichnusa Verde

L'attività della Cooperativa Casaria Ichnusa Verde consiste nella produzione di 1,5 migliaia di tonnellate di formaggi ovini all'anno, l'85% dei quali è costituito da Pecorino Romano Dop (il cui minimo di stagionatura è pari a 5 mesi), il 5% da Pecorino Sardo Dop e il restante 10% da pecorino non Dop. La Cooperativa produce inoltre circa 150 tonnellate di ricotta all'anno, sia fresca (Gentile) che stagionata (Toscanella). I prodotti della Cooperativa hanno un unico marchio, Ichnusa Verde.

Il fatturato si colloca intorno ai 15-16 milioni di euro, comprendendo anche prodotti di settori diversi da quello ovino.

Il quantitativo di latte ovino trasformato nel 2017 è stato di circa 12 milioni di litri, a cui vanno aggiunti alcuni milioni di litri di latte bovino e meno di 100 mila litri di latte caprino.

Nel corso degli ultimi cinque anni, si è assistito a un incremento del latte lavorato del 30%, in virtù dell'acquisizione di nuovi soci. Attualmente, i soci conferitori sono 450-500.

COOPERATIVA CASEARIA ICHNUSA VERDE: PRODOTTI REALIZZATI DALLA TRASFORMAZIONE DEL LATTE OVINO E RELATIVO EXPORT			
PRODOTTO	PRODUZIONE, TONNELLATE	FATTURATO, MIGLIAIA DI EURO A PREZZI EX-FABRICA	EXPORT, MIGLIAIA DI EURO
Pecorino Romano	1.400	11.000	6.000
Pecorino Sardo	75	700	360
Formaggi ovini o misti non Dop	160	1.100	25
Ricotta	150	680	-

Fonte: elaborazioni Ismea da dati aziendali

L'export della Cooperativa Casearia Ichnusa Verde ha un'incidenza del 55% nell'ambito dei pecorini Dop, del 2% nell'ambito dei prodotti non Dop. Sul fatturato complessivo, l'esportazione incide per il 48%. La restante quota è attribuibile al mercato nazionale; più precisamente, i vaccini sono venduti solo in Sardegna, ovini e caprini da Roma fino al nord Italia. L'andamento del mercato nazionale vede un incremento dei consumi, specie del Pecorino Romano.

Sul mercato nazionale, i grossisti incidono per il 45%, contro un 40% della Gdo, un 6% attribuibile ai rapporti diretti con il piccolo dettaglio tradizionale/specializzato e infine un 9% nella vendita diretta al consumatore presso lo spaccio aziendale. Non viene effettuata nessuna attività di e-commerce. Il piccolo dettaglio in Sardegna viene servito in tentata vendita.

Lo spaccio conta vendite per circa un milione di euro all'anno. Vengono proposti solo prodotti propri, oltre a pochissime referenze di salumi provenienti da un'azienda del comune limitrofo.

Con la Gdo si stipulano contratti annuali, con qualche modifica in corso d'opera, in considerazione del fatto che le quotazioni della materia prima variano sensibilmente nell'arco dell'anno.

I tempi di riscossione rispettano l'articolo 62, sia con la Gdo che con i grossisti; questi ultimi sono selezionati attentamente dalla Cooperativa ma, nonostante la selezione, sussiste qualche rischio di insolvenza.

L'export della Cooperativa Casearia Ichnusa Verde è destinato per la quasi totalità agli Stati Uniti (paese in cui la Cooperativa ha importatori storici), per pochi punti percentuali all'Unione Europea. Questa situazione è legata al fatto che gli Stati Uniti sono il principale sbocco per il Pecorino Romano in complesso.

Infatti, il 70% del Pecorino Romano complessivamente esportato è destinato agli Stati Uniti; un 19% è convogliato verso i paesi dell'Unione Europea. Diverse sono le proporzioni del Pecorino Sardo: in questo caso, gli Stati Uniti incidono sul totale export per il 9%, contro l'87% dell'Unione Europea.

Nei prossimi anni, la Cooperativa Casearia Ichnusa Verde cercherà di diversificare maggiormente per ripartire i rischi, indirizzandosi verso altri paesi e verso altre tipologie di clienti. Punterà soprattutto a distributori e grossisti di paesi comunitari, che possano poi indirizzare il prodotto anche ad altri mercati. Approcciare direttamente la Gdo sarebbe più difficile, perché si richiede un punto di riferimento in loco (di cui dispone la Nuova Castelli, per esempio).

Nei piani di sviluppo dell'attività commerciale rivolta ai mercati esteri, alcuni paesi europei hanno la priorità. Tra questi, il più importante è la Germania.

I paesi europei più attrattivi per i pecorini in genere sono la Germania, la Svizzera, i Paesi Bassi e il Regno Unito. La Germania in particolare, perché il consumatore medio tedesco conosce piuttosto bene il prodotto. Inoltre, la Germania si caratterizza per un elemento che facilita l'export di pecorino, ossia la presenza di immigrati italiani.

Sul mercato nazionale, la Cooperativa proverà ad approcciare la ristorazione, con una nuova figura commerciale. Cercherà anche di instaurare rapporti più equilibrati con la Gdo, grazie a una figura commerciale ad hoc.

A breve si punta a sviluppare l'e-commerce, con una propria piattaforma (non vincolata ad Amazon o simili). Negli ultimi anni l'attività di e-commerce alimentare in generale è infatti cresciuto in misura importante.

Anche il servizio è un aspetto importante su cui si investirà, con un orientamento verso alcuni prodotti a contenuto di servizio, sia per l'Italia che per l'estero.

Per quanto riguarda l'innovazione di prodotto, le potenzialità sul mercato nazionale ed estero di prodotti innovativi sono giudicate dalla Cooperativa indubbiamente interessanti, in riferimento proprio a nuovi formati, abbinamenti con contenuto di servizio incorporato, ecc.

Esperienze passate rendono improbabile la creazione di OP o di altre forme di aggregazione. In Sardegna ogni zona ha un prodotto diverso, essendo presenti allevamenti allo stato brado e diverse tecniche produttive.

Le principali attività di supporto e di servizio di cui la Cooperativa avverte la necessità riguardano la limitazione degli ingressi sul mercato italiano di prodotti esteri (per esempio, cagliate), l'incentivazione del consumo di prodotti italiani stimolando la prova e il primo acquisto.

#### ■ Il contesto del settore

La produzione di Pecorino Romano in complesso è pari a 28 migliaia di tonnellate, realizzate da 41 caseifici; quella del Pecorino Sardo è su 1,6 migliaia di tonnellate, prodotte da 22 caseifici (in gran parte, sono gli stessi caseifici che producono Romano). Il Pecorino Sardo Dop non ha forme o colori differenzianti rispetto a formaggi analoghi senza Dop, che in tanti casi utilizzano i termini "sardo", "di Sardegna".

Il giro d'affari complessivo del Pecorino Romano (che è la componente assolutamente predominante nel portafoglio prodotti della Cooperativa Casearia Ichnu-sa Verde) è valutato sui 250 milioni di euro a prezzi all'origine, mentre la stima del valore del mercato a prezzi finali si colloca sui 450 milioni di euro.

Le cifre esposte sono soggette a forti oscillazioni cicliche, con escursioni da 5,50 a 9 €/kg nell'arco di due anni. Le attuali quotazioni sono piuttosto depresse.

Una importante dinamica è quella di tipo ciclico che coinvolge prezzi del latte, quotazioni del formaggio, quantità di latte trasformato e di conseguenza volumi di pecorino ottenuto, tutte variabili tra loro correlate con rapporti di causa-effetto reciproci.

È relativamente recente l'introduzione del piano di regolazione dell'offerta, istituito dal Consorzio del Pecorino Romano.

L'intero quadro deve essere valutato alla luce dell'esistenza da un lato di altri formaggi ovini Dop di minore dimensione quantitativa (soprattutto il Toscano, con 3.500 tonnellate), dall'altro di volumi tutt'altro che trascurabili (stimabili sulle 22-24 migliaia di tonnellate) di pecorini privi di denominazione d'origine.

I pecorini privi di Dop a volte si collocano sugli stessi prezzi dei prodotti Dop, altre volte su prezzi inferiori, ma in tanti casi possono affacciarsi al mercato con prezzi superiori ai prodotti Dop, in virtù di diversi elementi: un brand aziendale noto, una differenziazione particolare che attribuisce al prodotto una sua specificità. Tutto questo crea una certa confusione in termini di percezione da parte del consumatore finale e in alcuni casi anche da parte dell'operatore al dettaglio.

In certi casi, la referenza core dell'intera gamma non è il prodotto Dop, ma proprio una specialità utilizzata nel ruolo di fattore differenziante nella relazione con i clienti. Ma occorre una certa forza per lanciarla e sostenerla.

Ci sono poi dei big player nel settore lattiero-caseario che a volte utilizzano questo formaggio anche come completamento di gamma, proponendolo a prezzo aggressivo.

IL QUADRO DELLA PRODUZIONE DI FORMAGGI OVINI IN ITALIA			
PRODOTTO	TONNELLATE	MILIONI DI EURO, PREZZI EX-FABRICA	MILIONI DI EURO, PREZZI FINALI
Pecorino Romano	28.000	250	450
Pecorino Sardo	1.600	15	28
Altri pecorini Dop	4.500	47	88
Formaggi ovini o misti non Dop	23.000	196	391
<b>Totale</b>	<b>57.100</b>	<b>508</b>	<b>957</b>

Fonte: elaborazioni Ismea da fonti diverse

Sul mercato nazionale, si assiste ad alcuni aspetti problematici, tra cui la diffusione delle aste su cui le catene cercano di basare i propri acquisti, il divario di potere contrattuale con alcune categorie di clienti, i rischi di insolvenze in Italia superiori rispetto agli altri paesi europei (Germania in primo luogo).

La ristorazione viene guardata con interesse da parte di molte imprese del settore, anche se il servizio diretto è piuttosto arduo per la frammentazione e per i servizi richiesti (per esempio, consegne frequenti e tempestive di quantitativi limitati).

Può capitare che il piccolo retail specializzato e l'**Horeca** siano serviti tramite altri caseifici o imprese del settore lattiero-caseario, che vengono così ad assumere anche un ruolo di operatori all'ingrosso. In certi casi, il marchio diventa quello del caseificio compratore.

Interessante può essere il canale delle imprese di ulteriore trasformazione industriale (per esempio, produttori di piatti pronti), che esprimono una domanda in crescita costante.

I discount hanno livelli di qualità ormai comparabili con la Gdo classica. I ricarichi applicati sono più contenuti (si parla di un 40%, contro un 100% abbondante per la Gdo tradizionale). I discount fanno pochi ordini ma più voluminosi, e sono giudicati più chiari nella richiesta delle certificazioni e della scontistica.

#### LE PROPORZIONI % DEL PECORINO ROMANO E PECORINO SARDO COMPLESSIVAMENTE COMMERCIALIZZATO FRA MERCATO NAZIONALE E MERCATO ESTERO

PRODOTTO	MERCATO NAZIONALE	EXPORT	TOTALE
Romano	39	61	100
Sardo	92	8	100

Fonte: elaborazioni Ismea da fonti diverse

#### IL QUADRO DELL'EXPORT ITALIANO COMPLESSIVO DEI FORMAGGI OVINI

PRODOTTO	TONNELLATE	MILIONI DI EURO, PREZZI EX-FABRICA
Pecorino Romano	17.080	162,0
Pecorino Sardo	128	1,2
Altri pecorini Dop	1.800	19,8
Formaggi ovini o misti non Dop	3.450	31,0
<b>Totale</b>	<b>22.458</b>	<b>214,0</b>

Fonte: elaborazioni Ismea da fonti diverse

### 3.3.3. Il mercato tedesco

PRINCIPALI INDICATORI GERMANIA	
Popolazione – milioni	82,7
Superficie - km <sup>2</sup>	357.030
Gdp 2017 - miliardi euro	3.263
Gdp pro capite – euro	39.460
Capitale	Berlino
Valuta	euro
Tasso Crescita Gdp 2008 – 2017	11,1%

Fonte: elaborazioni Ismea da fonti diverse

GERMANIA: PRINCIPALI CITTÀ		
CITTÀ	STATO	N. ABITANTI
Berlino	Berlino	3.543.676
Amburgo	Amburgo	1.724.309
Monaco	Baviera	1.388.308
Colonia	Renania Settentrionale-Vestfalia	1.034.175
Francoforte s. M.	Assia	676.533
Stoccarda	Baden-Württemberg	591.015
Düsseldorf	Renania Settentrionale-Vestfalia	589.649
Dortmund	Renania Settentrionale-Vestfalia	571.403
Essen	Renania Settentrionale-Vestfalia	565.900
Brema	Brema (stato)	544.043
Dresda	Sassonia	525.105
Lipsia	Sassonia	520.838
Hannover	Bassa Sassonia	509.485
Norimberga	Baviera	495.121
Duisburg	Renania Settentrionale-Vestfalia	487.470

Fonte: Ufficio Centrale di Statistica

La Germania è il paese più popoloso dell'Unione Europea. È un mercato formato da oltre 80 milioni di persone. I cittadini stranieri residenti sono l'8% della popolazione.

La città principale, Berlino, conta 3,5 milioni di abitanti, seguita da Amburgo, Monaco e Colonia, tutte con una popolazione compresa tra 1 e 1,8 milioni di abitanti.

Il maggior agglomerato urbano è la zona della Reno-Ruhr, che comprende principalmente le città di Düsseldorf, Colonia, Essen, Dortmund.

Si tratta del quattordicesimo paese al mondo per quanto riguarda la distribuzione del reddito; il tasso di concentrazione della ricchezza, infatti, non è particolarmente marcato. D'altra parte, la Germania è un paese poco disposto ad accettare una diseguale distribuzione del potere all'interno della società, e la classe media è piuttosto forte. Il reddito continua però a rimanere più elevato negli stati occidentali, ma il divario con le aree orientali si riduce di anno in anno. Durante il periodo della divisione, anche le abitudini alimentari nella Germania orientale erano molto differenti. Dopo la riunificazione, gli stili alimentari si sono progressivamente avvicinati.

Il Pil della Germania ha fatto registrare un tasso di variazione sempre positivo nell'ultimo decennio, se si esclude il 2009. In termini pro capite, la dimensione del Pil è ragguardevole, collocandosi di poco sotto ai 40 mila euro per abitante.

VARIAZIONI % DEL PIL RISPETTO ALL'ANNO PRECEDENTE										
ANNO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
VAR % PIL	1,1	-5,6	4,1	3,7	0,5	0,5	1,9	1,8	1,9	2,2

Fonte: elaborazioni Ismea su dati Eurostat

Nel 2017, l'export di prodotti agroalimentari del nostro paese diretto alla Germania ha raggiunto il livello di 6,7 miliardi di euro, in costante crescita in valore assoluto dal 2009. In termini relativi sul totale delle esportazioni agroalimentari italiane, tuttavia, si è assistito a un leggero ridimensionamento, in virtù della crescita più accentuata riscontrabile per alcuni paesi extraeuropei.

Nel ruolo di fornitrice di prodotti agroalimentari, l'Italia detiene l'8% di tutto il valore delle importazioni tedesche nell'agroalimentare.

EXPORT AGROALIMENTARE DELL'ITALIA IN GERMANIA - MIGLIAIA EURO					
CATEGORIE	2009	2014	2015	2016	2017
011 - Prodotti di colture agricole non permanenti	428.153	498.094	540.428	583.216	560.518
012 - Prodotti di colture permanenti	658.751	825.849	956.455	1.003.063	1.095.599
030 - Pesci ed altri prodotti della pesca; prodotti acquacoltura	20.836	30.234	27.520	27.293	28.222
101 - Carne lavorata e conservata e prodotti a base di carne	430.174	560.472	596.010	626.016	672.500
102 - Pesce, crostacei e molluschi lavorati e conservati	29.718	51.731	53.099	56.739	59.496
103 - Frutta e ortaggi lavorati e conservati	545.053	646.014	650.957	656.913	644.104
104 - Oli e grassi vegetali e animali	179.345	252.242	283.476	296.890	286.218
105 - Prodotti delle industrie lattiero-casearie	279.838	491.794	489.820	499.745	529.850
106 - Granaglie, amidi e di prodotti amidacei	184.902	205.951	221.639	193.563	197.778
107 - Prodotti da forno e farinacei	444.467	502.914	564.582	570.483	548.052
108 - Altri prodotti alimentari	511.545	662.525	710.815	785.737	805.461
109 - Prodotti per l'alimentazione degli animali	19.676	27.468	25.665	28.780	33.627
11010 - Bevande alcoliche distillate	132.114	166.454	168.950	178.482	191.050
11021 - Vini da tavola e vini di qualità	575.398	732.110	717.214	726.886	728.903
11022 - Vino spumante e altri vini speciali	241.486	244.266	244.490	251.387	256.375
11030 - Sidro e altri vini a base di frutta	602	4.909	3.042	2.821	1.808
11040 - Altre bevande fermentate non distillate	11.310	21.093	20.451	20.866	15.852
11050 - Birra	431	2.649	3.950	4.299	1.467
11060 - Malto	9	17	9	15	30
11070 - Bibite analcoliche, acque minerali	39.192	64.182	72.236	68.683	79.376
Totale	4.733.000	5.990.968	6.350.808	6.581.877	6.736.286
<b>Quota % su totale export agroalimentare italiano</b>	<b>19,7</b>	<b>17,9</b>	<b>17,6</b>	<b>17,6</b>	<b>17,1</b>

Fonte: elaborazioni Ismea su dati Istat

QUOTA % ITALIA SU IMPORT AGROALIMENTARE									
2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
8,5	9,1	8,5	7,8	7,9	8,0	7,9	7,8	8,0	8,1

Fonte: elaborazioni Ismea su dati ICE - IHS Markit su valori in USD

### Il settore dei formaggi

Il formaggio rappresenta un elemento importante nella dieta della Germania. Questo paese costituisce un mercato rilevante per le esportazioni di formaggi italiani (il 16% del totale esportazioni di formaggi italiani è destinato proprio al mercato tedesco). L'Italia è il terzo fornitore della Germania di formaggi dopo Paesi Bassi e Francia, con una quota dell'11% nel totale delle importazioni di formaggio dall'estero e un fatturato di 391 miliardi di euro (ICE, Berlino, 2017).

I formaggi italiani sono apprezzati, ma non si deve dimenticare che la Germania è una forte produttrice. Nel 2017 la produzione di formaggi tedeschi ha superato i 2,5 milioni di tonnellate. Secondo l'ultimo rapporto pubblicato da ICE Berlino, tra i principali ostacoli all'introduzione di prodotti agroalimentari italiani nel mercato tedesco rientrano la concorrenza domestica e la presenza di imitazioni.

In base alla stessa fonte, nell'ambito dei formaggi duri il gruppo Pecorino - Fiore Sardo ha un elevato impatto sulle importazioni da parte della Germania, trattandosi della seconda categoria italiana maggiormente importata.

Analizzando il dettaglio del settore di interesse per questo studio, ossia quello dei formaggi ovini, il codice di export corrispondente proprio alla voce "Fiore Sardo e Pecorino" nel 2017 ha raggiunto in quantità le 1,57 migliaia di tonnellate di prodotto convogliato verso la Germania, secondo paese cliente dopo gli Stati Uniti. Questa cifra esclude però i grattugiati e i prodotti destinati alla trasformazione.

In valore, si tratta di circa 15 milioni di euro. L'incremento in quantità dal 2010 al 2017 è stato significativo (+ 50%), quello in valore è stato ancora superiore. La Germania rappresenta esattamente il 7% di tutto l'export italiano di questa categoria merceologica.

TREND ESPORTAZIONI DI FIORE SARDO E PECORINO, ESCLUSI I GRATTUGIATI O IN POLVERE E I PRODOTTI DESTINATI ALLA TRASFORMAZIONE (COD. 04069063) - IN QUANTITÀ (KG)						
PAESE	2009	2014	2015	2016	2017	VAR. 2017/08
Stati Uniti	10.078.983	11.278.925	10.422.553	12.239.737	15.413.575	52,9
Germania	1.048.040	1.556.717	1.406.454	1.403.416	1.568.499	49,7
Francia	674.933	1.062.223	1.031.070	887.690	877.646	30,0
Regno Unito	613.847	719.646	713.136	649.135	734.063	19,6
Paesi Bassi	202.981	412.079	339.105	415.033	638.790	214,7
Giappone	292.136	299.123	309.937	295.620	502.497	72,0
Canada	625.663	525.411	333.367	462.654	486.229	-22,3
Belgio	282.112	343.029	345.218	339.257	372.679	32,1
Svizzera	121.539	123.362	124.533	173.869	187.481	54,3
Spagna	34.576	98.488	94.171	112.879	159.859	362,3
Australia	221.858	235.882	152.830	114.521	155.239	-30,0
Svezia	65.813	82.916	90.023	107.902	136.288	107,1
Austria	88.638	122.545	91.727	89.857	111.563	25,9
Polonia	33.329	75.132	69.877	116.751	110.070	230,3
Grecia	229.351	269.661	114.686	98.445	106.998	-53,3
Danimarca	73.209	113.805	125.453	103.912	103.612	41,5
Repubblica Ceca	21.346	52.036	57.688	72.132	96.337	351,3
Altri	359.114	600.828	802.352	504.315	642.244	78,8
<b>Totale Mondo</b>	<b>15.067.468</b>	<b>17.971.808</b>	<b>16.624.180</b>	<b>18.187.125</b>	<b>22.403.669</b>	<b>48,7</b>

Fonte: elaborazioni Ismea su dati Istat

EXPORT DI FORMAGGI PECORINI DALL'ITALIA IN GERMANIA - MIGLIAIA EURO						
PRODOTTI	2009	2014	2015	2016	2017	VAR % 17/09
Fiore sardo e pecorino, esclusi i grattugiati o in polvere e i prodotti destinati alla trasformazione	8.293	14.133	14.892	14.779	15.229	83,6
<b>Quota % su totale export agroalimentare italiano</b>	<b>0,18</b>	<b>0,24</b>	<b>0,23</b>	<b>0,22</b>	<b>0,23</b>	

Fonte: elaborazioni Ismea su dati Istat

Utilizzando i dati di una indagine Ismea svolta nel corrente anno<sup>1</sup>, attraverso alcune stime si può ipotizzare che l'esportazione globale di formaggi ovini dall'Italia alla Germania, compresi i grattugiati, i prodotti in scaglie e le produzioni destinate all'industria alimentare, si sia collocata nel 2017 sulle 2,7 migliaia di tonnellate, corrispondenti a 25-26 milioni di euro. La quota preponderante spetta al Pecorino Romano, quasi alla pari con i prodotti privi di Dop. In base alla tipologia, il grattugiato detiene un 15%, circa alla pari con il prodotto destinato a una ulteriore trasformazione; tutto il resto è pecorino intero destinato al consumo senza ulteriori trasformazioni.

Il consumo finale di pecorino da parte dei consumatori avviene però in misura preponderante sotto forma di grattugiato.

IL QUADRO DELL'EXPORT ITALIANO DEI FORMAGGI OVINI IN GERMANIA		
PRODOTTI	MIGLIAIA DI TONNELLATE	MILIONI DI EURO
Pecorino Romano	1,1	10,8
Altri pecorini Dop	0,6	5,6
Formaggi ovini o misti non Dop	1,0	9,2
<b>Totale</b>	<b>2,7</b>	<b>25,6</b>

Fonte: elaborazioni Ismea da fonti diverse e da proprie indagini

STIMA DELL'EXPORT ITALIANO DEI FORMAGGI OVINI IN GERMANIA, PER TIPOLOGIA		
PRODOTTI	MIGLIAIA DI TONNELLATE	MILIONI DI EURO
Intero	1,9	18,4
Grattugiato	0,4	3,7
Per la trasformazione	0,4	3,5
<b>Totale</b>	<b>2,7</b>	<b>25,6</b>

Fonte: elaborazioni Ismea da fonti diverse e da proprie indagini

<sup>1</sup> Ismea (2018), Competitività e Filiera agroalimentari - Indagine su tematiche della filiera ovina

Il pecorino ha evidenziato una discreta crescita di mercato negli ultimi anni, e quello Romano è la referenza più venduta in Germania. Al banco al taglio, le referenze che ottengono maggiori volumi sono quelle meno stagionate. Il potenziale di crescita maggiore, secondo il parere espresso da alcuni operatori, è proprio nel banco al taglio. In generale, negli ultimi anni è cresciuta la richiesta di pecorino meno stagionato.

#### ■ Comportamenti di consumo e percezioni del consumatore

Pur esistendo non trascurabili differenze all'interno del paese tra i vari länder e le città (per esempio, la cattolica Baviera rispetto alla protestante cultura del nord e a Francoforte, capitale finanziaria stile città americana), si può comunque tracciare un quadro comportamentale e valoriale della Germania.

È forte in genere il senso di responsabilità, di serietà, di rispetto degli altri. Le leggi e le norme infondono sicurezza e sono in generale ben accettate.

La concezione del tempo è lineare, questo significa che la risorsa tempo deve essere pianificata, ben suddivisa e gestita al meglio. Massima importanza è attribuita quindi alle scadenze, e il ritardo è percepito come una mancanza di rispetto.

Lo stile di comunicazione preferito è quello diretto, che punta alla razionalità, eventualmente con un cauto umorismo; inoltre, i tedeschi attribuiscono grande importanza alla precisione e ai termini specifici. Questo significa, per un fornitore, enfatizzare la qualità fornendo più informazioni possibili per ovviare a ogni ambiguità e incertezza.

Trend emergenti sono il piacere del consumo e l'attenzione ai requisiti ecologici (per esempio, distribuzione e smaltimento dei rifiuti).

Se è vero che il consumatore tedesco è molto sensibile al prezzo, non mancano tuttavia fasce attente al territorio, alla piccola dimensione del produttore, al bio. Proprio la richiesta di prodotti biologici è in espansione, con la presenza di alcune catene piuttosto grandi.

Cresce a ritmi sostenuti la numerosità dei vegetariani (intorno agli 8 milioni) e dei vegani (quasi un milione di persone). Infatti, sono in commercio formaggi vegani realizzati con soia, tofu, erbe, ecc. Tra i consumatori vegetariani, il genere femminile è notevolmente superiore rispetto a quello maschile.

Una ricerca sia quantitativa che qualitativa (indagine Cawi e interviste personali) su consumatori tedeschi in età 20-50 anni, svolta nel 2018<sup>2</sup>, ha posto in evidenza un amore e un apprezzamento per il cibo italiano, tra i primi fattori a cui pensano gli intervistati a proposito di Italia. Anche lo stile di vita italiano rientra tra le prime associazioni all'Italia, uno stile orientato alla socializzazione e all'arte di vivere bene i piccoli piaceri della vita.

<sup>2</sup> Querzola Elena, *Made in Italy agrofood and Italian sounding phenomenon in Germany; spaghetti bolognese as case of study*. Università di Modena e Reggio Emilia, Tesi di laurea (Anno Accademico 2017/2018).

Un'importante caratteristica attribuita al cibo italiano è la semplicità, insieme alla freschezza dei suoi ingredienti. Anche se gli ingredienti della cucina italiana sono molto basilari, ciò che fa la differenza è la capacità di combinarli e di creare prodotti gustosi e di qualità, con passione e dedizione. Questa è l'opinione corrente emersa.

Soprattutto i tedeschi che sono stati in Italia almeno una volta, ritengono che vi sia una notevole differenza tra il cibo italiano consumato in Italia e in Germania, in termini di gusto e secondariamente di freschezza, qualità e varietà degli ingredienti.

Buona parte della conoscenza del cibo italiano proviene da ristoranti italiani ubicati sia in Germania sia in Italia. Ma in realtà deriva anche da stereotipi, da ricette italiane adattate ai gusti locali.

Tanti consumatori tedeschi sono consapevoli delle imitazioni presenti nei supermercati e nei ristoranti, così come molti ritengono che siano piuttosto diffusi in Germania i ristoranti pseudo italiani. Molti consumatori, per esempio, sono a conoscenza del fatto che la ricetta giusta per la carbonara prevede il pecorino. E sanno con certezza che il pecorino è un formaggio italiano.

Alla luce di queste consapevolezze, l'indagine condotta ha evidenziato che una quota consistente di consumatori è orientata ugualmente ad acquistare le imitazioni, dal momento che sono meno costose rispetto alla versione autentica italiana. Per due consumatori su tre, il prezzo è l'elemento che influenza maggiormente le proprie scelte di acquisto alimentari, seguito nell'ordine dalla qualità e dal paese di origine.

Sembra infatti una strategia abbastanza diffusa quella di acquistare prodotti alimentari italiani quando ci sono offerte speciali. In altri termini, i prodotti alimentari realizzati da aziende italiane sono preferibili purché a un livello di prezzo contenuto.

Parte dei consumatori controlla l'etichetta per assicurarsi che il prodotto sia autentico italiano, ma una netta maggioranza guarda solo se alcuni richiami all'Italia sono presenti sulla confezione. Questo controllo superficiale è spiegato proprio dal fatto che il paese di origine non è la principale priorità per le scelte di acquisto di molti consumatori tedeschi.

In un altro recente lavoro di tesi<sup>3</sup> sulla percezione dei consumatori tedeschi relativamente ai prodotti agroalimentari italiani, è stata effettuata un'analisi consistita in una prima parte qualitativa svolta attraverso interviste approfondite a un piccolo campione di consumatori tedeschi di diverse età, interpellati individualmente. È seguita poi una analisi quantitativa su oltre un centinaio di consumatori tra i 17 e i 74 anni (residenti nelle varie zone della nazione) attraverso questionari in autocompilazione on line.

---

3 Metelli Valentina, *Emilia Romagna Food Valley: export opportunities in the German market*, Università di Modena e Reggio Emilia, Tesi di laurea (Anno Accademico 2017/2018).

L'Italia risulta associata a diversi concetti, come tradizione culinaria e buoni prodotti alimentari. Tra questi, è stato citato da alcuni anche il pecorino, senza però riuscire a specificare la regione di provenienza. È proprio la forte e radicata tradizione a distinguere il food italiano da quello tedesco, quest'ultimo sempre più contaminato da diverse culture alimentari e diventato sempre più internazionale.

Il consumatore tedesco ritiene che i prodotti agroalimentari Made in Italy siano di alta qualità, genuini, semplici, raffinati e intensi. Le caratteristiche distintive dei prodotti italiani sono individuate nella loro tradizione, nel gusto più intenso, nella qualità e nell'autenticità.

Sono però prodotti percepiti come adatti alla classe medio-alta, che magari ha la possibilità di trascorrere vacanze in Italia, oppure a una tipologia di consumatore amante e intenditore del cibo. Possono essere prodotti anche per fasce più ampie di consumatori, e non solo per nicchie, ma per occasioni particolari o per un utilizzo non frequente.

I consumatori di classe sociale inferiore hanno solo una vaga conoscenza dei prodotti italiani, basata sulla convinzione universale che la cucina italiana sia eccellente; questi consumatori acquistano solitamente le versioni più economiche. Secondo le risposte ottenute, una buona metà dei consumatori controlla la provenienza geografica sull'imballaggio solo sporadicamente e non la considera un fattore cruciale per l'acquisto del prodotto.

Anche in riferimento alla effettiva conoscenza delle indicazioni geografiche, quasi la metà dei soggetti dichiara di conoscerle solo vagamente.

Secondo questo studio, si possono sostanzialmente individuare due macro-segmenti di consumatori caratterizzati da profili diversi:

- **i consumatori più attenti, con una buona passione per il cibo**, appartenenti a una classe sociale tendenzialmente alta o medio-alta; sono consumatori che conoscono le indicazioni geografiche e che spesso sono in grado di distinguere il vero prodotto italiano dalle imitazioni; si caratterizzano per una certa disponibilità a spendere cifre più elevate per ottenere vantaggi in termini di qualità e tradizione; acquistano in supermercati di buon livello, in punti vendita specializzati o direttamente in Italia quando possibile; cercano anche prodotti di nicchia;
- **i consumatori meno attenti, con una possibilità di spesa più contenuta**, scarsi conoscitori delle indicazioni geografiche e dei prodotti di nicchia; sono poco disponibili a spendere cifre superiori per una qualità migliore; frequentano solitamente supermercati più economici o discount; sono scarsamente in grado di distinguere le referenze italiane autentiche dalle imitazioni. Ma d'altra parte non sono nemmeno particolarmente interessati a farlo.

#### ■ 3.3.4. La distribuzione, la ristorazione e la presenza del prodotto italiano

Il retail tedesco si caratterizza per una forte concentrazione. I dati Nielsen parlano di quasi un 90% del mercato alimentare, escluso **Horeca**, in mano alla Gdo. In particolare, una quota molto elevata è concentrata nelle cinque catene più importanti.

I principali leader della distribuzione su larga scala sono Edeka (che gestisce anche la linea discount Netto), Rewe Gruppe (che gestisce anche la linea discount Penny Market), Schwarz Gruppe (Lidl e Kaufland), Aldi e Metro Gruppe.

I discount hanno una quota di mercato di poco inferiore al 50% (ICE, Berlino). Questo si spiega considerando la sensibilità al prezzo dei consumatori tedeschi. Inoltre, i consumatori tedeschi sono disposti a variare gli acquisti di food in base all'economicità. Tra i punti vendita dove si preferisce acquistare prodotti italiani, più della metà dei consumatori tedeschi indica proprio i discount.

Prospettive abbastanza positive si ipotizzano per il piccolo supermercato, grazie a una buona flessibilità di adattamento alle richieste locali. Una parte delle piccole imprese a carattere familiare continua l'attività commerciale affiliandosi alle grandi catene.

Molti grandi distributori come Rewe, Metro, Edeka e Lidl, stanno diversificando la loro attività anche nel mercato del commercio elettronico, vendendo i propri prodotti attraverso piattaforme online.

I grandi gruppi commerciali svolgono sia attività di grossista che di dettagliante, e questo rafforza ulteriormente il loro potere contrattuale, incidendo su prezzi e assortimento anche nei punti vendita che non sono da loro controllati.

A fianco del pianeta della distribuzione moderna, si trovano altre realtà, come il piccolo grossista italiano storico, il retailer specializzato, ecc.

Canali di vendita interessanti, sono le catene di fascia più elevata e i negozi gourmet specializzati nella vendita di prodotti di alta qualità (Delikatessen) dove i clienti possono ottenere consulenza sui diversi prodotti disponibili.

Il grossista/importatore è una figura essenziale per servire il piccolo retailer e la ristorazione tradizionale, perché questi operatori chiedono il mezzo bancale e per il produttore è complicato gestire un servizio diretto; nel contempo, per il cliente è complesso avere rapporti con tanti piccoli fornitori.

Ma anche per rapportarsi con le grandi insegne, se il produttore è piccolo, occorre un raccordo. Ci si può fare conoscere dall'insegna, se si ha un prodotto davvero interessante, ma poi l'insegna stessa chiede all'importatore di gestire il rapporto, per evitare appesantimenti burocratici. L'importatore svolge un ruolo di garante, arricchito dalla sua conoscenza dei clienti, dalla sua competenza sul mercato destinatario, dai servizi che è in grado di assicurare grazie alla sua presenza in loco.

Non è un caso che la scelta dei paesi di destinazione dell'export da parte delle imprese italiane sia spesso correlata alla presenza di importatori.

In alcuni casi, però, soprattutto quando il prodotto è ormai consolidato, i rapporti possono essere diretti fra retailer tedesco e produttore italiano. Questo può verificarsi anche quando le funzioni dell'importatore vengono prese in mano dal settore a valle, ossia dal retailer integrato a monte.

Ci sono poi casi come quelli di Lidl e di Aldi, che hanno diffuso e stanno diffondendo sedi e piattaforme anche in Italia. Questo agevola il rapporto diretto con il produttore.

Per meglio delineare la presenza di formaggi italiani nei punti vendita tedeschi, l'Ismea ha svolto una rilevazione su 12 esercizi appartenenti a diverse tipologie distributive e a differenti insegne:

- Mercato Di Dio, importatore, retailer e cash and carry;
- Nuraghe, negozio specializzato e bar-piccolo ristorante;
- Fromagerie, ambulante;
- Hit, supermercato;
- Edeka, supermercato;
- Rewe, supermercato (in due città);
- Kaufland, ipermercato;
- Penny Market, discount;
- Netto, discount;
- Lidl, discount;
- Aldi, discount.

L'indagine ha riguardato diverse realtà cittadine, ossia:

- un grande agglomerato urbano (Monaco);
- una città di media dimensione (Norimberga);
- un centro di piccole dimensioni demografiche (Bamberg).

Sono inoltre state effettuate alcune rilevazioni di controllo nell'area centrale e settentrionale del paese (Francoforte e Berlino).

In complesso, sono state rilevate 166 referenze appartenenti alla categoria dei formaggi ovini (pecorini in primo luogo) e ad alcune tipologie di confronto (formaggi grana, altri formaggi duri, Gorgonzola).

Un primo dato che emerge è la minore presenza di referenze di pecorini in con-

fronto a Parmigiano Reggiano e Grana Padano; in parte, questo è dovuto alla quasi totale assenza del pecorino nei discount. L'unica referenza riscontrata nei discount è di Pecorino Romano, in vendita a 12,50 €/kg (Penny).

Considerando tutti i punti vendita analizzati, il prezzo medio del Pecorino Romano si colloca sui 21-22 €/kg, e se grattugiato sui 18 €/kg. Superiori sono i prezzi di vendita degli altri pecorini (Sardo, Toscano, generico, aromatizzato). In linea con il Pecorino Romano si trovano invece altri formaggi di pecora, a esclusione del Primo Sale che viene proposto a prezzi ben inferiori. Lo spagnolo Manchego si colloca sui 23 €/kg.

La quotazione del Pecorino Romano è sui livelli del Grana Padano, mentre il Parmigiano Reggiano viaggia su prezzi superiori di 6-7 €/kg.

Tra le marche di Pecorino Romano presenti, si sottolineano alcuni produttori sardi, come Sarda Formaggi e Girau, e alcuni brand a livello nazionale, come Parmareggio, Castelli, Trentin, Ferrari.

PRODOTTI RILEVATI, NUMERO DI REFERENZE PRESENTI E RELATIVI PREZZI		
TIPOLOGIE DI PRODOTTI RILEVATI	N. REFERENZE RILEVATE	PREZZO MEDIO €/KG
Pecorino Romano	11	21,57
Pecorino Romano grattugiato	2	18,35
Pecorino Sardo	9	25,17
Pecorino Toscano	3	25,83
Pecorino generico	10	28,03
Pecorino al tartufo	4	39,87
Pecorino pepato	3	25,23
Caciotta di pecora	1	20,20
Pastore Sardo	4	21,98
Primo sale aromatizzato	10	13,34
Manchego	4	22,73
Parmigiano Reggiano	26	27,51
Parmigiano Reggiano scaglie	6	18,20
Parmigiano Reggiano grattugiato	12	28,65
Grana Padano	16	21,98
Grana Padano scaglie	4	17,56
Grana Padano grattugiato	12	16,82
Trentingrana	2	26,70
Grana generico	1	19,90
Misto grattugiato	5	13,80
Gorgonzola	5	14,14
Misto disidratato grattugiato	4	13,35

Fonte: rilevazioni Ismea

Analizzando la situazione in modo più dettagliato per tipologia di punto vendita, nell'ambito dell'insegna Hit (supermercati di livello medio-alto) il Pecorino Romano viene venduto a oltre 30 €/kg, mentre presso Il Nuraghe i prezzi sono sui 23 €/kg. In quest'ultimo negozio, il Pecorino Toscano si colloca sui 21 €/kg, il Pastore Sardo e le caciotte ovine sui 20 €/kg, il pecorino generico sui 23 €/kg, quello aromatizzato al tartufo sui 37-38 €/kg.

PUNTO VENDITA SPECIALIZZATO IN PRODOTTI SARDI A NORIMBERGA



Nei vari supermercati come Rewe, Edeka, Kaufland, il Pecorino Romano va dai 15 ai 17,50 €/kg, mentre il pecorino generico fa riscontrare un prezzo di vendita superiore di circa 8 €/kg (con una forte variabilità tra i singoli negozi e le diverse referenze), il Pastore Sardo intorno ai 22 €/kg, il Pecorino Sardo sui 19-20 €/kg.

REFERENZE DI PECORINO ROMANO RILEVATE E RELATIVI PREZZI

INSEGNA	LIBERO SERVIZIO/BANCO	PREZZO €/KG
Hit	Libero servizio	39,90
Kaufland	Libero servizio	15,00
Rewe	Libero servizio	15,00
Rewe	Libero servizio	17,50
Rewe	Libero servizio	17,50
Il Nuraghe	Banco	23,10
Il Nuraghe	Banco	22,60
Mercato di Dio	Banco	21,90
Mercato di Dio	Libero servizio	19,35
Penny	Libero servizio	12,50

Fonte: rilevazioni Ismea

**REFERENZE DI PECORINO ROMANO GRATTUGIATO RILEVATE E RELATIVI PREZZI**

INSEGNA	LIBERO SERVIZIO/BANCO	PREZZO €/KG
Hit	Libero servizio	16,90
Kaufland	Libero servizio	19,80

Fonte: rilevazioni Ismea

**FORMAGGI DI PECORA RILEVATI IN SUPERMERCATI REWE, NORIMBERGA E MONACO**

**PECORINO ROMANO RILEVATO AL SUPERMERCATO REWE, NORIMBERGA**


## FORMAGGIO DI PECORA AL TARTUFO RILEVATO AL SUPERMERCATO REWE, MONACO



## PECORINO ROMANO RILEVATO AL SUPERMERCATO KAUFLAND, NORIMBERGA



## PECORINO ROMANO GRATTUGIATO RILEVATO AL SUPERMERCATO KAUFLAND, NORIMBERGA



PECORINO ROMANO RILEVATO AL SUPERMERCATO KAUFLAND, NORIMBERGA



PECORINO ROMANO E PARMIGIANO REGGIANO GRATTUGIATI, RILEVATI AL SUPERMERCATO KAUFLAND, FRANCOFORTE



PECORINO ROMANO E GRANA PADANO, RILEVATI AL SUPERMERCATO KAUFLAND, FRANCOFORTE



PECORINO ROMANO RILEVATO AL SUPERMERCATO KAUFLAND, FRANCOFORTE



Nel Mercato di Dio, erano presenti due referenze di Pecorino Romano (in media a 20,63 €/kg), sei di Pecorino Sardo (dolce in media a 24,20 €/kg, maturo a 25,10 €/kg) e 19 referenze di altri formaggi di pecora, fra cui pecorini generici e svariate referenze di Primo Sale aromatizzato (in media a 13,30 €/kg). Nello stesso negozio, ma nella sezione dedicata agli operatori (cash and carry), si sono rilevate le seguenti referenze, esposte con i relativi prezzi.

REFERENZE RILEVATE NEL MERCATO DI DIO	
REFERENZE	€/KG
Grana Padano	12,66
Grana Padano	11,27
Misto grattugiato	16,10
Parmigiano Reggiano	16,03
Parmigiano Reggiano	21,73
Parmigiano Reggiano	23,81
Pecorino generico	15,74
Pecorino pepato	15,34

Fonte: rilevazioni Ismea

PUNTO VENDITA ITALIANO (DETTAGLIO E CASH AND CARRY) A NORIMBERGA



Oltre ai prezzi evidenziati nelle tabelle precedenti, si riportano alcune rilevazioni del pecorino (generico) nel banco al taglio compiute a Berlino (luglio 2018):

RILEVAZIONI SVOLTE A BERLINO (BANCO AL TAGLIO)	
PUNTO VENDITA	€/KG
Ipermercato Kaufland	24,90
Supermercato Edeka	27,90

Fonte: rilevazioni Ismea

Si riportano anche alcune rilevazioni compiute a Francoforte, ipermercato Kaufland, libero servizio (settembre 2018):

RILEVAZIONI SVOLTE ALL'IPERMERCATO KAUFLAND (LIBERO SERVIZIO)	
PRODOTTO	€/KG
Pecorino Romano grattugiato Castelli	19,80
Parmigiano Reggiano bio grattugiato Castelli	33,80
Pecorino Romano Trentin	15,00
Pecorino Romano Ferrari	22,80
Parmigiano Reggiano Ferrari	26,80
Grana Padano Ferrari	22,00

Fonte: rilevazioni Ismea

Si riportano inoltre rilevazioni compiute da Ismea alcuni anni indietro in altre città (Lubecca, Amburgo e la stessa Berlino). Da questo studio emergeva che, per i formaggi, i principali competitors dell'Italia sugli scaffali tedeschi erano nell'ordine la stessa Germania, poi Francia, Paesi Bassi, Svizzera<sup>4</sup>.

I prezzi medi dei principali prodotti che erano stati rilevati nel 2013 in un campione di punti vendita (scaffali a libero servizio), sono riportati nella seguente tabella.

RILEVAZIONI SVOLTE NEL 2013	
PRODOTTI	€/KG
Parmigiano Reggiano grattugiato	17,03
Grana Padano grattugiato	16,30
Gorgonzola	14,28
Mozzarella (referenze italiane)	10,27
Mozzarella (in complesso)	8,01
Grana Padano	15,27
Parmigiano Reggiano	20,63
Pecorino	25,60

Fonte: rilevazioni Ismea

<sup>4</sup> Ismea, *Internazionalizzazione e Competitività: store check, focus group con consumatori, interviste alle imprese esportatrici*. Documento prodotto nell'ambito della Rete Rurale Nazionale 2007-2013 - Task Force Competitività (2013).

Nel banco servito (prodotto al taglio, non confezionato), con riferimento specifico al Pecorino si erano rilevati sempre nel 2013 i seguenti prezzi a Berlino:

RILEVAZIONI SVOLTE A BERLINO NEL 2013 (BANCO AL TAGLIO)		
PRODOTTI	PUNTO VENDITA	€/KG
Pecorino generico	Supermercato Kaufland	21,90
Pecorino generico	Ipermercato Rewe	25,90
Pecorino rustico	Ipermercato Rewe	29,00

Fonte: rilevazioni Ismea

### La ristorazione

Le rilevazioni effettuate presso ristoranti di Monaco, Norimberga e Bamberg hanno evidenziato una scarsa presenza dei pecorini negli esercizi di ristorazione, anche nelle proposte dei taglieri di formaggio, mentre altri prodotti hanno un impiego superiore (grana, Gorgonzola e mozzarella in primo luogo). Questo si verifica in molti casi anche nell'ambito di ricette (per esempio, carbonara) che tradizionalmente vedono la presenza del pecorino. Quest'ultimo viene magari sostituito da alternative (come salse) per un meccanismo di adattamento alle abitudini locali. Non mancano però alcuni piatti basati sul pecorino (come un secondo piatto con pecorino e fico).

Per un piccolo fornitore di formaggi, il ristorante singolo è teoricamente abbordabile, ma difficilmente instaurare rapporti diretti con la piccola ristorazione è profittevole. L'azienda si troverebbe a gestire consegne di 1,5-2 forme di Pecorino Romano al mese, per 400-600 kg all'anno e per un fatturato di 4.000-6.000 euro.

Nella maggior parte dei casi il ristorante chiederebbe di rivolgersi al proprio fornitore all'ingrosso di fiducia. In Germania ci sono varie imprese che possiamo chiamare "di intermediazione moderna", come opera Marr in Italia. In svariati casi, come già accennato sono le insegne della distribuzione moderna a svolgere ruoli di fornitori del catering, attraverso specifiche linee di attività.

Per quanto riguarda la ristorazione organizzata, si tratta di grandi gruppi che hanno dinamiche non tanto dissimili da quelle della distribuzione moderna. In un certo senso, sono fuori dalla portata della grande maggioranza delle piccole o medie cooperative agroalimentari italiane.

RISTORANTINO ITALIANO A NORIMBERGA



RISTORANTE ITALIANO A BAMBERG



### 3.3.5. Il piano di marketing per la Cooperativa Ichnusa Verde

#### La stima del potenziale di vendita

Per stimare e pianificare il potenziale di vendita della Cooperativa Casearia Ichnusa Verde sul mercato tedesco, si è partiti dagli attuali quantitativi di export, ossia una decina di tonnellate per un fatturato intorno a 75 mila euro.

Naturalmente, si tratta di stime di massima per delineare uno scenario seppur approssimativo, in quanto è molto complessa e in parte aleatoria la quantificazione del potenziale di vendita, dipendendo da fattori in parte prevedibili, in parte non prevedibili. Il periodo preso in esame è quello dei prossimi tre anni. Nell'ambito delle cifre qui di seguito riportate, la quota del Pecorino Romano può essere ipotizzata costante e quindi assolutamente prevalente.

STIMA DEL POTENZIALE DI VENDITA DELLA COOPERATIVA CASEARIA ICHNUSA VERDE SUL MERCATO TEDESCO			
	2019	2020	2021
Quantità (ton)	25	35	60
Prezzo (€/kg)	7,5	7,8	8,2
Valore (€)	187.500	273.000	492.000

I valori sono Iva esclusa

Queste previsioni corrispondono alle seguenti quote su tutti i formaggi ovis caprini esportati dall'Italia in Germania (% sulle quantità). L'attuale quota si colloca sullo 0,4%.

STIMA DELLA QUOTA DELLA COOPERATIVA SULL'EXPORT COMPLESSIVO DEI FORMAGGI OVINI ITALIANI IN GERMANIA			
	2019	2020	2021
%	0,9	1,3	2,2

I prezzi di vendita previsti sono crescenti negli anni, ma è molto difficile riuscire a proiettare le quotazioni generali del settore, date le fortissime oscillazioni che si verificano sistematicamente.

#### Le strategie opportune

Occorre per prima cosa considerare che le barriere all'entrata nel mercato tedesco sotto l'aspetto sanitario sono trascurabili, mentre gli ostacoli all'ingresso sono principalmente dovuti all'**alto affollamento di competitors**. Un altro fattore problematico è la forte dipendenza anche sui mercati europei dalle dinamiche speculative che caratterizzano il rapporto fra produttori, commercianti e mercato statunitense. Tali dinamiche comportano forti oscillazioni nelle quotazioni, che costringono a revisioni dei listini, negative nella percezione di consumatori e retailer.

Le strategie per raggiungere gli obiettivi prima esposti sono basate su:

- contatti diretti con buyer;
- eventuale mandato a un agente multimandatario, probabilmente con il riconoscimento di un minimo garantito;
- giornate di accoglienza in caseificio, educational tour, altri momenti di incoming con testimoni privilegiati e operatori per visitare il caseificio, incontrare gli allevatori, comunicare le caratteristiche dell'azienda, dell'ambiente, del sistema di produzione;
- inserimento in percorsi turistici agroalimentari (i turisti sono ottimi ambasciatori, come è stato affermato dai consumatori tedeschi stessi);
- presenza in manifestazioni fieristiche;
- materiali in lingua per i distributori e i ristoratori (la conoscenza dei prodotti italiani da parte dei consumatori avviene in tanti casi per mezzo dei ristoranti italiani in Germania).

L'attenzione dei consumatori tedeschi verso il prezzo è forte, ma viene superata dalla convinzione di acquistare un prodotto veramente di qualità. È insomma un **consumatore oculato che vuole qualità ad ampio raggio, altrimenti punta sul prezzo**. Il delta di prezzo deve essere giustificato da parametri reali, che **non possono coincidere solamente con il Made in Italy**. Quest'ultimo fattore è un aiuto, ma non è determinante, se considerato da solo.

Una leva che può rivelarsi interessante è il **racconto della storia e della cultura** che accompagnano il prodotto, anche sui social. Si devono valorizzare le peculiarità di un prodotto artigianale legato al territorio, che permette di favorire l'economia locale, in un contesto ambientale caratterizzato da animali allevati secondo le regole dell'animal welfare.

**Le informazioni sulla confezione devono essere chiare e dettagliate**, perché questo è un elemento che parte dei consumatori tedeschi utilizza per distinguere l'autentico italiano dall'imitazione. Un altro fattore di garanzia del Made in Italy è uno stile e un design elegante della confezione.

Per valorizzare l'italianità vale la pena di mettere in evidenza che si tratta di un prodotto con una **reale e completa origine italiana**, in un contesto globale sempre più caratterizzato da prodotti ibridi. Un prodotto, insomma, che nella zona di origine è stato ideato, fabbricato, confezionato; dalla stessa zona provengono anche le materie prime.

La scelta dei canali dovrebbe considerare le varie opportunità, tenendo presente che **in molti casi la figura dell'importatore sarà indispensabile**. La scelta dei target di destinazione dovrà avvenire sulla base dei quantitativi di prodotto disponibile che devono essere coerenti con la dimensione delle richieste, dei margini ottenibili, dell'organizzazione aziendale.

Si potranno considerare importatori specializzati in formaggi ed eventualmente altri prodotti freschi; alcuni retailer specializzati, fra cui anche quelli italiani se non addirittura sardi; ristoranti più o meno vicini alle ricette italiane, seppur adattate alle attese dei consumatori tedeschi; perfino le Kochbox (piatti a base di pasta, precotti e in scatola, con ingredienti proporzionati associati a ricette, in certi casi italiane).

Con le insegne della Gdo, seppur in un rapporto spesso mediato dall'importatore, si dovrà mostrare disponibilità a partecipare a strategie promozionali, dal taglio prezzo a iniziative in store con assaggi, ecc. **La presenza sugli scaffali è un elemento determinante per acquisire visibilità**; la pubblicità vera e propria avrebbe un costo troppo elevato in proporzione al ritorno; nell'ambito delle strategie di comunicazione, ci si dovrà limitare a quella on-line, magari rivolgendosi agli operatori del trade.

Per poter essere competitivi sul mercato, tutto il comparto del pecorino inizia a mostrare un certo fermento in termini di nuovi prodotti e nuove modalità di packaging. Una piccola azienda non può permettersi di creare un nuovo mercato con un prodotto molto innovativo; può però pensare di **rendere fruibile il prodotto in modo diverso**, come per esempio la crema di pecorino.

Si potranno prendere in considerazione alcune innovazioni legate agli aspetti salutistici: Omega 6, alto contenuto di calcio, basso contenuto di sale, eventualmente versioni "free" (senza lattosio, senza glutine, con caglio vegetale).

Si potrà pianificare di sviluppare maggiormente l'utilizzo a tavola del pecorino, che delinea più chiaramente le caratteristiche del prodotto e comporta maggiori quantità di consumo.

Secondo quanto sostenuto da operatori sul mercato tedesco, una cooperativa di dimensione medio-piccola può essere in grado di sviluppare un progetto di penetrazione nel mercato tedesco, perché la taglia aziendale in sé non è la variabile determinante. Il problema affiora quando a una dimensione contenuta corrisponde una mancanza di struttura organizzata (assenza di un management commerciale e di competenti del mercato a cui ci si rivolge).

In altri termini, **una piccola impresa bene organizzata e opportunamente strutturata è in grado di affrontare il mercato in esame, nonostante sia molto esigente.**

È necessario garantire un'efficace gestione delle consegne in tempo reale, in modo che il prodotto arrivi sullo scaffale con la maggiore shelf life possibile; si deve dimostrare di essere affidabili, di **essere in grado di fornire oltre a un prodotto di qualità, pure un servizio**, una prontezza di risposta, una flessibilità generale.

Si può anche prendere in esame qualche azione congiunta con altri produttori sardi di settori diversi dal lattiero-caseario, purché non vi siano incoerenze a livello di sistema distributivo e logistico o in termini di posizionamento percepito.

#### 4.1. IL CANALE HORECA PER I PRODOTTI CASEARI

##### 4.1.1. Le metodologie e le fasi di lavoro

Sulla base dei requisiti posti negli obiettivi dello studio, è stata identificata la cooperativa di riferimento, selezionata fra quelle prese in considerazione nella prima fase di lavoro. Per questa cooperativa, ma anche per altri riferimenti precisi, si sono impiegati nomi di fantasia, in un'ottica di salvaguardia della privacy. La Cooperativa in questione è quindi il Caseificio Alta Montagna, ubicato in Emilia-Romagna.

Ci si è concentrati sulle problematiche delle forniture al canale **Horeca** e si è quindi proceduto con le seguenti metodologie:

- analisi della Cooperativa, dei canali di vendita, in particolare dell'**Horeca**, delle relative strategie attuate e delle prospettive della Cooperativa;
- analisi del contesto competitivo tramite interviste a operatori del settore ed esame della documentazione resa disponibile dalle istituzioni (Amministrazione Regionale);
- recupero delle informazioni più interessanti scaturite da precedenti indagini Ismea;
- stesura di un piano di marketing, da esaminare e condividere con la Cooperativa per eventuali revisioni;
- eliminazione dal piano di marketing di ogni riferimento alla Cooperativa, come sopra accennato, in modo che questa non sia identificabile, e impiego di nomi di fantasia.

##### 4.1.2. La fotografia della Cooperativa Alta Montagna

Alta Montagna è una cooperativa costituita nel 1965 da un gruppo di produttori di latte. Col passare del tempo il progetto di questi produttori si consolida e diventa una realtà sempre più importante in quanto in momenti diversi si fonde con due realtà del territorio. In tal modo la Cooperativa riunisce oggi la stragrande maggioranza dei produttori di latte del territorio montano di riferimento.

Alta Montagna costituisce una delle realtà di maggior rilievo nel settore agricolo della zona, dal punto di vista economico e sociale, per il volume d'affari e per il numero di persone che, o in qualità di soci o di dipendenti, traggono beneficio dalla sua attività.

La trasformazione di latte in Parmigiano Reggiano è iniziata alla fine degli anni sessanta e già allora, presso la sede venivano venduti al minuto il Parmigiano Reggiano e il burro.

Il Caseificio ha sempre cercato di portare parte della produzione direttamente sulla tavola del consumatore, in quanto è convinzione della direzione che senza intermediari si ottenga un duplice vantaggio: per il consumatore un prezzo più conveniente e per il produttore prezzi più remunerativi.

Per questo motivo la vendita diretta negli anni ha sempre avuto un costante sviluppo e la svolta si è verificata nel momento in cui la Cooperativa si è dotata di un ampio locale. Per offrire risposta a ogni esigenza del consumatore, la Cooperativa ha provveduto a diversificare la produzione, aggiungendo diverse tipologie di formaggi.

Ora sono 20 i soci conferenti con stalle situate tra i 400 e i 1000 metri di altitudine e il latte viene pagato secondo parametri di qualità.

Mediamente sono conferite 6.200 tonnellate di latte, tutte interamente lavorate da Alta Montagna, di cui 5.600 tonnellate vengono trasformate in circa 10.600 forme di Parmigiano Reggiano, mentre le restanti 600 tonnellate vengono trasformate in un'ampia gamma di formaggi molli, ricotta e yogurt.

Le stalle dei soci hanno le seguenti dimensioni:

- quattro da 80/100 capi in lattazione;
- quattro da 50 capi;
- dieci dai 30 ai 40 capi;
- due piccole stalle.

Il 90% del latte lavorato proviene da vacche di razza frisona e il restante da bruna alpina che offre minore quantità di latte, ma di maggior qualità.

Negli ultimi anni i volumi del latte conferito sono notevolmente aumentati e ogni stalla produce mediamente circa 8,5 quintali al giorno.

Nonostante i soci operino prevalentemente sul territorio montano, il Caseificio non è certificato come "Prodotto di Montagna", in quanto si è ritenuto che ciò comporti un'eccessiva attività burocratica a carico dei soci; di conseguenza, non partecipa al Consorzio di II grado che associa parecchi caseifici della collina e montagna emiliano romagnola.

Il processo decisionale della Cooperativa riguardo alle scelte che investono tematiche economiche, prevede che il Consiglio di Amministrazione deliberi sulle proposte formulate dai casari per i nuovi prodotti caseari e, sulla base delle proposte delle commesse del negozio della sede, in merito ai prodotti da acquistare per un migliore assortimento dei punti vendita. Inoltre il Consiglio di Amministrazione gestisce direttamente le vendite all'ingrosso e il Presidente assolve anche al ruolo di Direttore Generale e di responsabile ultimo per l'attività commerciale.

Occorre considerare che nell'attuale periodo, caratterizzato da prezzi elevati, la maggior parte dei consiglieri preferisce che il Caseificio commercializzi il prodot-

to sul mercato all'ingrosso, in modo da ottenere prezzi particolarmente remunerativi. Pertanto i due terzi dell'attuale produzione vengono destinati a grossisti, mentre nei tre punti vendita vengono vendute circa 3.000 forme.

I punti vendita, assieme alle vendite a distanza e a quelle al canale **Horeca**, possono però costituire valide alternative, soprattutto nei periodi di prezzi bassi.

Nel gennaio 2018, in relazione al buon andamento dei prezzi del Parmigiano Reggiano, sono stati rivisti al rialzo i listini – sia all'ingrosso che al dettaglio – sia sul Parmigiano Reggiano che sui prodotti a pasta molle.

Per meglio riuscire a leggere la situazione di mercato, la Cooperativa è solita raffrontare i propri prezzi con quelli dei caseifici limitrofi.

#### ● I prodotti e i fatturati

I prodotti realizzati in azienda, oltre al Parmigiano Reggiano stagionato 12, 24, 30 mesi, sono i seguenti: ricotta, mozzarella, panna cotta, crema catalana, Parmigiano Reggiano grattugiato, crema al Parmigiano Reggiano, squacquerone, caciotta fresca, caciotta stagionata, burro, yogurt vari gusti e alcuni formaggi tipici locali (come il Querciolino, la Rustica, il Biondino, il Gaggese).

Per ampliare l'assortimento dei negozi, coerentemente con la propria produzione, Alta Montagna acquista dai produttori della zona: salumi, miele, vino, farina di castagne, aceto balsamico Igp e Dop, zucherini, marmellata di mirtilli e castagne secche.

Inizialmente questi prodotti venivano proposti soprattutto nel periodo natalizio, per la realizzazione delle strenne, e solo successivamente sono stati messi in assortimento continuativo. La Cooperativa confidava di attrarre maggiori clienti ampliando l'assortimento, ma ha dovuto constatare che le vendite di prodotti acquistati non nel tempo è aumentata in modo significativo.

Il Parmigiano Reggiano vale il 65 -70% del fatturato, gli altri prodotti caseari circa il 20%, mentre gli acquistati il restante 10%.

PUNTO VENDITA CON VISTA SULLE LAVORAZIONI CASEARIE



Il fatturato 2017 si attesta sui 5,5 milioni di euro ed è così distribuito:

- stagionatori/grossisti 50-55 %;
- punti vendita del Caseificio 30-35 %;
- altri (piccoli rivenditori, vendite a distanza) il restante.

Posto che oltre il 50% dell'attività viene sviluppata con gli stagionatori/grossisti, si illustrano nel dettaglio i dati relativi agli altri canali di distribuzione.

DETTAGLIO DEI CANALI DIVERSI DAL GROSSISTA/STAGIONATORE					
	PUNTI DI VENDITA			FATTURATO ALTRI CANALI (MIGLIAIA DI EURO)	TENDENZA
	SCONTRINATO (DATI IN MIGLIAIA DI EURO)	SCONTRINO MEDIO (EURO)	NUMERO SCONTRINI (MIGLIAIA)		
Sede	1500	22	68		stabile
Emilia 1	500	13	40		stabile
Toscana 1	180	18	10		stabile
Podere dei Castelli				250	in crescita
Piccoli rivenditori				185	stabile
On line				35	in crescita
Altri clienti				115	stabile
<b>TOTALE</b>	<b>2.180</b>	<b>18</b>	<b>118</b>	<b>585</b>	

Il Caseificio distribuisce sostanzialmente nella provincia di appartenenza e in quella confinante in Toscana. Lo scontrino medio dei propri punti di vendita è di 18 euro, con una punta di 22 euro presso quello della sede.

La Cooperativa ha rapporti con l'estero pressoché irrilevanti. Le vendite riguardano prevalentemente un cliente che del Regno Unito e la Svezia, con un rapporto ormai decennale, e incidono per l'1/2% del fatturato. Tuttavia la Cooperativa non intende sviluppare altri contatti esteri, ritenuti frammentari.

Anche le vendite nel canale **Horeca** sono al momento marginali, ammontano a 10 mila euro.

#### ● I prodotti e i fatturati

I tre negozi di Alta Montagna dispongono di un assortimento omogeneo e propongono, a fianco del Parmigiano Reggiano e degli altri prodotti caseari del Caseificio, svariati prodotti locali, con funzione di completamento dell'assortimento.

L'attività dei negozi sta offrendo buone soddisfazioni, tranne quello in Toscana, sul quale è in corso un'analisi per individuare i motivi del mancato decollo.

Inoltre il Caseificio deve impegnarsi in un'attenta attività di valutazione dei costi di gestione dei tre negozi, per cercare di contenerli, anche ottimizzando i processi organizzativi.

Si riportano qui di seguito alcune veloci annotazioni relative ai punti vendita diretti.

#### ■ SEDE

Si trova vicino alla sede della Cooperativa. Ha un orario di apertura molto ampio per favorire l'accesso sia per la popolazione locale che dei frequentatori della montagna (d'inverno per lo sci e d'estate per le passeggiate).

#### ■ EMILIA 1

In precedenza coincideva con la sede della vecchia cooperativa, ma dopo la fusione è stato trasferito nel piccolo centro commerciale ove è presente pure un supermercato della Gdo e di conseguenza può beneficiare dell'afflusso dei clienti del supermercato e degli altri punti vendita del centro: oltre 1000 persone al giorno.

#### ■ TOSCANA 1

La Cooperativa è partita qualche anno fa con grandi aspettative di sviluppo, che purtroppo non sono state confermate dalla realtà dei fatti, anche perché la clientela toscana è molto diversa dalla locale e la zona, storicamente nota per un'importante produzione agricola, sta vivendo una fase di declino.

La Cooperativa ha instaurato un'interessante relazione in esclusiva in Toscana, con il Podere del Castello, un'azienda agricola con produzione e vendita diretta di prodotti locali che acquista dal Caseificio da oramai quattro anni e che dà buone soddisfazioni.

#### ■ I costi e il personale

I costi di raccolta appaiono piuttosto contenuti in quanto le stalle sono situate vicino alla sala di lavorazione del Caseificio, mentre i costi di produzione, a causa dei limitati quantitativi lavorati, incidono maggiormente rispetto ad altre realtà.

Vi sono inoltre altri costi, che gravano in particolare sui prodotti soggetti a stagionatura commercializzati presso i punti vendita come:

- il calo di peso;
- i costi connessi alla stagionatura;
- i costi per la gestione dei negozi o per il magazzino;
- gli sfridi di prodotto.

## STAGIONATURA DEL PARMIGIANO REGGIANO



In Cooperativa operano 17 dipendenti a tempo indeterminato, di cui tre a tempo parziale, così suddivisi:

- otto addetti in produzione (fra cui i casari e i cosiddetti garzoni di caseificio che si occupano di tutta la produzione e della logistica interna);
- nove commesse, distribuite sui tre punti vendita: in sede (la coordinatrice e quattro commesse), nel punto vendita Emilia 1 (due unità), come in quello della Toscana.

#### ■ I competitor

Sono rappresentati dai caseifici limitrofi e più precisamente:

#### ■ CASEIFICIO COOPERATIVO BIANCO LATTE

È una cooperativa che ha iniziato l'attività a metà degli anni sessanta e che da qualche anno aderisce al Consorzio di II grado, decisione che ha avuto come conseguenza la chiusura dell'unico punto di vendita in quanto tutto il prodotto viene commercializzato all'ingrosso. Il latte viene conferito da stalle dislocate nei comuni confinanti per un totale annuo di circa 35.000 quintali e produce circa 6.800 forme.

### ■ CASEIFICIO COOPERATIVO APPENNINO EST

Il Caseificio nasce agli inizi degli anni sessanta con una trentina di soci e successivamente ha incorporato una cooperativa confinante. Accanto alle produzioni di Parmigiano Reggiano e burro produce pure yogurt, budini, stracchino e formaggio fuso.

Ha inaugurato da qualche anno il nuovo spaccio che si trova sul crocevia, in posizione strategica rispetto a tre comuni dell'Appennino.

### ■ CASEIFICIO COOPERATIVO APPENNINO OVEST

Questo caseificio ha iniziato l'attività alla fine degli anni sessanta con una ventina soci e nel corso del tempo, nonostante le molteplici difficoltà nell'avvio, si è consolidata e recentemente è stato realizzato l'impianto per la produzione del "Parmigiano Reggiano di Montagna".

### ■ I punti di forza e di debolezza

Passando all'analisi dell'attività e dell'organizzazione della Cooperativa, vengono identificati i seguenti punti di forza:

- l'ampia gamma di prodotti caseari realizzata all'interno;
- gli impianti che consentono di realizzare ulteriori prodotti;
- l'elevata qualità delle produzioni: Parmigiano Reggiano e altri prodotti caseari;
- l'elevato grado di ordine e pulizia nei punti vendita;
- i punti vendita (pur con le difficoltà di Toscana 1) rappresentano una quota importante del fatturato;
- la posizione privilegiata del punto vendita Sede, zona di notevole passaggio turistico;

I punti di debolezza si individuano in:

- stagionalità: se non c'è flusso di turisti diminuiscono le vendite;
- alti costi di gestione, in particolare per l'elevato numero di addetti;
- alto costo per la stagionatura, che dopo i sei mesi si sposta presso gli stagionatori.

Posto che difficilmente sarà possibile incrementare in maniera significativa l'attività dei negozi, emerge la necessità di articolare maggiormente i canali di vendita dei prodotti, indirizzando la commercializzazione verso quei canali che consentono una maggiore marginalità.

In particolare il canale dell'**Horeca**, se seguito in maniera costante, può rivelarsi interessante e remunerativo.

### ■ 4.1.3. Analisi del canale Horeca

La Cooperativa effettua forniture al canale **Horeca**, ma con volumi limitati e in modo non organizzato, in quanto ha difficoltà a trovare i giusti accordi. Infatti, spesso le attese dei ristoratori sono rivolte a prodotti di fascia medio, medio bassa, mentre la qualità viene posta in secondo piano.

La Cooperativa fornisce oggi tre ristoranti della zona che propongono il classico menù locale, prevalentemente composto da crescentine e tigelle e quindi sono interessati ai formaggi (Parmigiano Reggiano e caciotte) in pezzi.

Inoltre fornisce alcuni agriturismi sempre della zona, che acquistano prevalentemente il Parmigiano Reggiano stagionato 12 mesi o i prodotti freschi.

La referente di tutto il segmento ristoranti è una collaboratrice particolarmente esperta, che è responsabile anche dell'e-commerce e si occupa pure dei prodotti acquistati, in collaborazione con una collega.

Per potenziare le vendite sul canale **Horeca**, si valuta di estendere le forniture anche ad altri agriturismi della provincia oppure a ristoranti, scegliendo tra quelli in grado valorizzare i prodotti tipici di qualità.

### ■ Riflessioni introduttive

Il canale **Horeca** in Italia è estremamente variegato e composito.

Da un recente studio Ismea<sup>5</sup>, è emerso che la ristorazione collettiva in Italia produce 1,3 miliardi di pasti all'anno, per oltre il 40% attribuibile alle scuole (di ogni ordine, dall'asilo nido all'università), una quota analoga all'area sanitaria e sociale (ospedali, case di riposo, comunità militari, ecc.), mentre il restante 20% all'area lavoro.

A questo ammontare di pasti corrisponde un valore di 7 miliardi di euro.

Più interessante per le cooperative con prodotti di qualità potrebbe essere il canale della ristorazione commerciale, che complessivamente vale oltre 50 miliardi di euro, corrispondenti a 3,7 miliardi di pasti (escluse le prime colazioni), di cui il 30% attribuibile ai ristoranti e pizzerie con servizio al tavolo, il 43% alla categoria dei bar, soprattutto quelli più evoluti, mentre il restante ai fast food e alle strutture ricettive alberghiere.

È un mercato in crescita in cui si stimano oltre 60.000 esercizi con servizio al tavolo e poco meno di 100.000 bar, oltre a 46.000 attività di ristorazione nell'ambito degli esercizi alberghieri ed extralberghieri.

Sono circa 38 milioni gli italiani che pranzano e/o cenano fuori casa, ossia il 77% degli adulti e di questi, sono 12 milioni gli italiani che per diverse ragioni pranzano abitualmente fuori casa in una mensa, in un bar, in ristorante o diret-

5 Ismea, *Cooperative Agroalimentari di piccola e media dimensione: Strategie commerciali e di marketing su alcuni mercati nazionali ed internazionali* (2017); elaborazioni su dati Fipe, Angem, Istat e Infocamere

tamente sul luogo di lavoro. Va inoltre osservato che nei fine settimana ristoranti, trattorie e pizzerie incrementano notevolmente il giro d'affari rispetto alle giornate lavorative.

Rispetto al fatturato del settore ristorazione, la materia prima alimentare incide mediamente per il 30%.

Si tratta quindi di un mercato alquanto interessante, che registra negli ultimi due anni un trend favorevole, con un valore aggiunto di poco al di sotto dei livelli pre-crisi e con notevoli potenziali di crescita.

#### ■ I fattori che guidano la scelta dei fornitori nei ristoranti di qualità

Prima di addentrarci negli aspetti operativi, è opportuno soffermarsi sui fattori che guidano le scelte da parte dei titolari dei ristoranti di qualità.

Da uno studio Ismea<sup>6</sup> possiamo trarre utili elementi per analizzare questa delicata fase, e anche per comprendere quali sono le leve sulle quali incidere per stimolare i ristoratori a scegliere la soluzione proposta.

Va evidenziato innanzitutto che le materie prime rappresentano, insieme al personale, la prima voce di costo di un ristorante; si tratta di costi che presentano profili di rigidità, e che sono difficilmente comprimibili o razionalizzabili. La carne, il pesce e il vino rappresentano generalmente il 60% della spesa complessiva per prodotti alimentari, mentre il latte e i derivati incidono per un 5,4%.

L'80% dei ristoratori utilizza formaggi Dop italiani, tra i quali, oltre al Parmigiano Reggiano e al Grana Padano, vi sono la Mozzarella di Bufala e il Gorgonzola.

Oltre al consumo del formaggio grattugiato per i primi piatti, quasi un ristorante su due propone un carrello dei formaggi, con una buona presenza di quelli Dop e a km 0. In alcuni locali, viene evidenziata la provenienza da produttori locali e il cliente riserva giudizi positivi sia alle caratteristiche intrinseche del prodotto, quali qualità e freschezza, sia alla conoscenza dei produttori e alla provenienza dal territorio.

Quest'ultimo punto è un elemento importante a favore della Cooperativa e della sua proposta, tenuto conto che cresce nei consumatori l'interesse alla conoscenza del produttore e dal territorio di origine.

In relazione ai canali di approvvigionamento, l'analisi di Ismea evidenzia che il 30% degli approvvigionamenti della ristorazione di qualità avvengono tramite il grossista tradizionale con il quale esiste un rapporto consolidato e per il 12% tramite i cash and carry.

Importante è anche il canale costituito dai piccoli produttori e dagli agricoltori che forniscono direttamente questi esercizi e che pesano complessivamente per

6 Ismea - Fipe Federazione Italiana Pubblici Esercizi, *Manuale dell'approvvigionamento delle materie prime nella Ristorazione di qualità*

un 30% sul totale degli approvvigionamenti. In particolare si tratta proprio di produttori specializzati nei formaggi – il caso della Cooperativa in esame – oltre che nell’olio extravergine, nei salumi e nella frutta e verdura.

Ma quali sono i fattori che guidano la scelta dei fornitori?

La risposta non può essere che articolata, perché incidono diversi elementi come la storicità dei rapporti, elemento forte, ma a seguire la qualità del prodotto e la specializzazione del fornitore, secondo la logica che per quel prodotto bisogna rivolgersi a un fornitore e per quell’altro a uno diverso.

Nella scelta del canale di approvvigionamento, rilevano altri elementi quali la disponibilità di tempo richiesta per fare gli acquisti, la dimensione del magazzino per lo stoccaggio dei prodotti e l’assortimento. Altri requisiti sono più legati alle politiche economiche – prezzo e promozioni – nonché all’assortimento, che sono i punti di forza dei grossisti tradizionali e dei cash and carry, mentre la possibilità di accesso al credito e la comodità di acquisto caratterizzano l’offerta dei grossisti tradizionali.

In ogni caso, i piccoli produttori e i grossisti tradizionali sembrano essere i canali più idonei alle esigenze dei ristoranti di qualità. Secondo gli operatori della ristorazione di qualità, i piccoli produttori e gli agricoltori hanno un punto di forza insostituibile e difficilmente replicabile da parte degli altri canali, nella qualità delle produzioni, intesa come gusto, freschezza, tipicità.

Va evidenziato che l’attività di approvvigionamento delle materie prime richiede un impegno costante, soprattutto nel caso di un elevato numero di referenze merceologiche e che per garantire la disponibilità e la freschezza dei prodotti evitando gli sprechi, è necessaria un’attenta gestione del magazzino.

In particolare l’acquisto dei formaggi avviene per lo più con cadenza settimanale per i prodotti stagionati e con cadenza più frequente per quelli freschi come la mozzarella, la ricotta, ecc. Le criticità maggiormente segnalate dai ristoratori su questi prodotti riguardano la necessità di potere disporre con continuità dei prodotti e il mantenimento di un livello costante di qualità.

Al termine di questo capitolo, la Cooperativa ha tutti gli elementi per valutare come diventare un valido interlocutore per i ristoranti di qualità o per gli agriturismi del territorio.

#### ● Gli agriturismi in Emilia Romagna

In Emilia - Romagna la proposta degli agriturismi è disciplinata dalla Legge Regionale n. 4 del 2009 che regola, in particolare all’art. 6 “Somministrazione di pasti e bevande”, l’attività di fornitura dei pasti e delle bevande all’interno della struttura. Tale attività è ammessa nei limiti della disponibilità della materia prima agricola aziendale, dell’idoneità sanitaria dei locali utilizzati e comunque

per un volume non superiore alla media di 50 pasti giornalieri su base mensile.

Per integrare l'offerta di materie prime aziendali e al fine di valorizzare le tradizioni enogastronomiche locali e della cultura alimentare dell'Emilia-Romagna, nella somministrazione è possibile impiegare prodotti propri dell'azienda agricola e prodotti ricavati dalle materie prime dell'azienda, anche attraverso lavorazioni effettuate da terzi – tipico caso sono gli accordi di soccida per la produzione della carne.

L'offerta può inoltre essere integrata con prodotti regionali a marchio Dop, Igp, Igt, QC, vini Doc o Docg, oppure prodotti biologici regionali acquistati da aziende agricole del territorio regionale o loro consorzi, e infine prodotti tipici regionali inseriti nell'apposito albo ministeriale.

La legge regionale stabilisce anche le percentuali di utilizzo dei prodotti; i prodotti propri devono rappresentare almeno il 35% del prodotto totale. Tale quota è ridotta al 25% per le aziende situate nel territorio compreso in comunità montane o in unioni di comuni montani.

La somma dei suddetti prodotti (propri con quella dei prodotti regionali) deve essere superiore in valore all'80% del prodotto totale utilizzato. La rimanente quota di prodotto deve pervenire, preferibilmente e per quanto possibile, da strutture artigianali alimentari della zona e riferirsi a produzioni agricole regionali.

Nella tabella che segue, si evidenzia la situazione degli agriturismi in Emilia Romagna.

CARATTERISTICHE DELLE AZIENDE AGRITURISTICHE PER PROVINCIA AL 31/12/2017				
PROVINCE	AZIENDE ATTIVE	AZIENDE CON SOMMINISTRAZIONE PASTI	AZIENDE CON PASTI E PERNOTTAMENTO	PASTI ANNUALI SOMMINISTRATI
Bologna	221	158	100	939.737
Ferrara	66	35	24	178.500
Forlì-Cesena	176	125	80	668.395
Modena	132	109	63	512.450
Parma	127	97	60	490.707
Piacenza	164	131	73	632.677
Ravenna	117	80	58	490.818
Reggio Emilia	85	51	33	217.250
Rimini	79	65	52	350.160
<b>Totale</b>	<b>1.167</b>	<b>851</b>	<b>543</b>	<b>4.480.694</b>

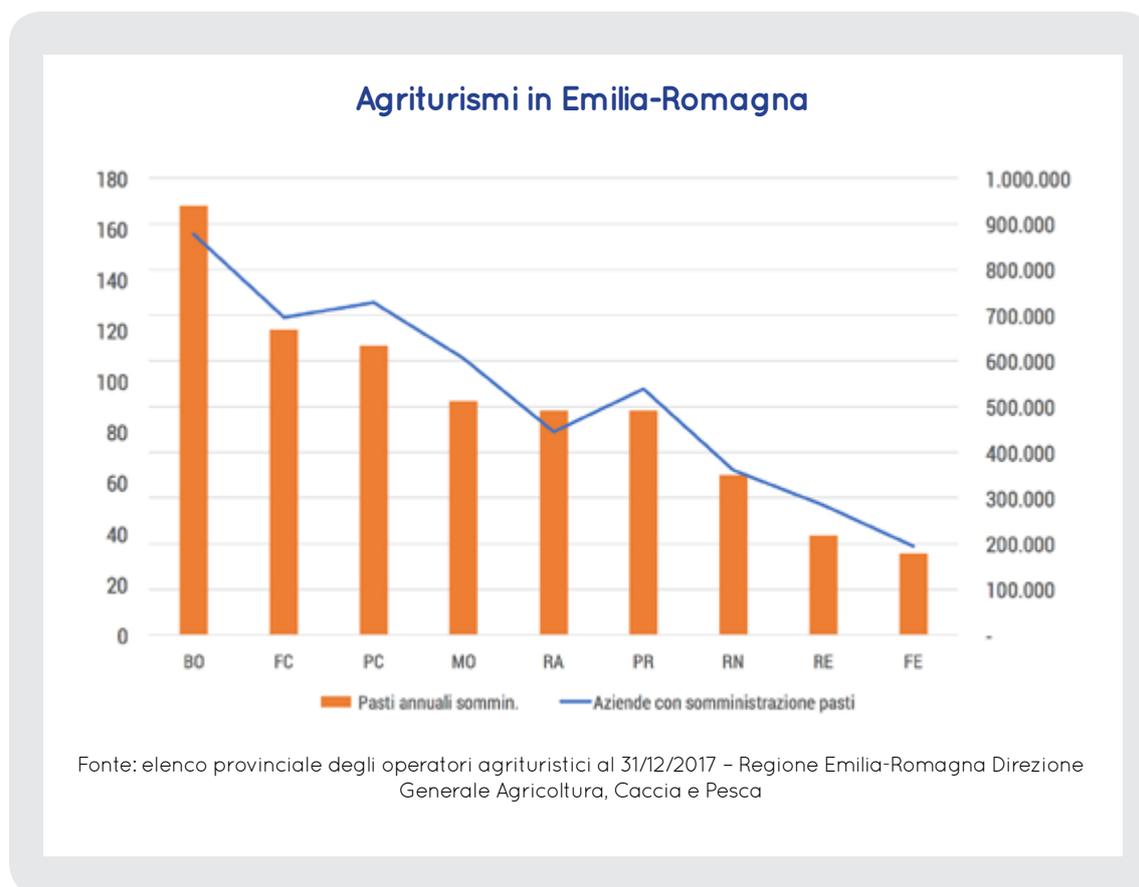
Fonte: elenco provinciale degli operatori agrituristici Regione Emilia-Romagna, Direzione Generale Agricoltura, Caccia e Pesca

Sul totale di 1.167 aziende agrituristiche presenti in Emilia Romagna, le aziende che dispongono del servizio di somministrazione pasti sono complessivamente 851, con un'incidenza sul totale pari al 73%.

Come specificato nella tabella, nel 47% dei casi, le aziende agrituristiche offrono oltre alla somministrazione di pasti e bevande, la possibilità di pernottare in camere, appartamenti o campeggi.

Nel corso del 2017, le aziende agrituristiche della Regione Emilia Romagna hanno somministrato 4,48 milioni di pasti.

La provincia con maggiore numero di agriturismi è quella di Bologna, con 158 aziende che somministrano quasi un milione di pasti all'anno, seguita dalle province di Forlì-Cesena e Piacenza, con 160/170 agriturismi e oltre 600 mila pasti per provincia.



La stima del fatturato complessivo regionale del settore agritouristico, operata sul numero dei pasti annuali e dei posti letto disponibili, ammonta a 155 milioni di euro, con una media per azienda di 133.000 euro, sostanzialmente stabile rispetto all'anno precedente.

L'integrazione del reddito attraverso l'agriturismo è certamente un valido strumento di contrasto alle difficoltà economiche del settore agricolo.

■ **Le condizioni necessarie per una buona fornitura all'Horeca**

Una cooperativa che intenda sviluppare relazioni commerciali con operatori dell'**Horeca**, deve considerare innanzitutto che in questo canale si possono spuntare prezzi medi più elevati, soprattutto se confrontati con quelli che si spuntano nel rapporto con la Gdo.

In particolare, se si considera la ristorazione di fascia superiore o la fornitura agli agriturismi che forniscono prodotti tipici e di qualità, i prezzi sono abbastanza interessanti, mentre nella fascia della ristorazione medio-bassa, si evidenzia una certa tensione sui prezzi.

Quindi per le cooperative con prodotti di particolare valore, come il Parmigiano Reggiano di qualità, il canale dell'**Horeca** di fascia alta può essere assolutamente idoneo a valorizzare la loro produzione.

Un possibile problema è quello della tendenza dei ristoratori a effettuare ordini di dimensioni sempre contenute, con l'obiettivo di ridurre le scorte, anche per contenere le immobilizzazioni finanziarie. Tale prassi può comportare, per il fornitore, una pesante incidenza di costi, principalmente di trasporto. Va detto però che, nel caso di una cooperativa specializzata su un prodotto, come nel caso in esame, è più facile organizzare piccole consegne in tempi veloci, che si rendono comunque necessarie per i prodotti freschi. Occorre quindi che la Cooperativa valuti come dotarsi di un'organizzazione per fare fronte a tale necessità, anche con supporti esterni.

Un altro tema è la questione dei pagamenti dei ristoranti, che avviene di norma con tempistiche che vanno dai 3 ai 6 mesi, quindi senza rispettare quanto prevede l'articolo 62, con rischi di insolvenza non trascurabili.

Per quanto riguarda la gestione dei rapporti con i clienti ristoratori, tenuto conto che si tratta di forniture a una nicchia di mercato, la Cooperativa potrebbe entrare in gioco direttamente con il proprio personale esperto che permetta di intrattenere con i ristoranti di qualità e gli agriturismi un rapporto più coinvolgente in modo da raggiungere una più elevata specializzazione, un'offerta più esclusiva, e talvolta la proposta di prodotti più specifici a integrazione della propria offerta.

Se il mercato di sbocco dovesse essere geograficamente più ampio rispetto alla prima fase di forniture a realtà provinciali e gli esercizi più numerosi, è opportuno che i rapporti siano seguiti da intermediari specializzati che possano raggiungere diverse centinaia di clienti.

#### ■ 4.1.4. Le proposte per una maggiore penetrazione di Alta Montagna nel canale Horeca

Come espresso in premessa, già è presente all'interno di Alta Montagna un confronto in merito alle opportunità derivanti dai diversi segmenti di mercato. La presente analisi e le proposte di miglioramento, si concentrano sul canale **Horeca** che a oggi ha una scarsa incidenza sul fatturato complessivo.

Il Caseificio produce prodotti eccellenti, con speciali caratteristiche, e deve sforzarsi di cogliere le migliori opportunità commerciali sul mercato interno.

Ma cosa succede al cliente che consuma al ristorante o nei self service?

Nella ristorazione tradizionale, difficilmente i ristoranti o i self service danno evidenza ai clienti degli ingredienti utilizzati in cucina, in particolare del formaggio che viene proposto in tavola, sia grattugiato ma anche quello in scaglie. Infatti, normalmente gli esercizi non evidenziano se si tratta di Parmigiano Reggiano o Grana Padano, oppure prodotto straniero, di qualità molto bassa, che ha un costo nettamente inferiore.

Da un'indagine dell'anno scorso del Consorzio Grana Padano, è emerso che su 100 kg di formaggio vaccino grattugiato e utilizzato nelle cucine professionali, non più di 56 kg sono i formaggi a denominazione, mentre il resto viene da produzioni casearie simili.

Nei consumi domestici, per contro, i formaggi simili già grattugiati vengono acquistati in proporzioni nettamente inferiori, pari al solo 12% delle confezioni in busta, e ciò conferma che il consumatore, quando può, sceglie la qualità dei prodotti Dop rispetto al prezzo.

L'attenzione all'origine del prodotto e l'evidenziazione nella proposta al proprio cliente sono caratteristiche che si possono trovare in una fascia di ristoranti di livello superiore e negli agriturismi che, attraverso un'operazione di trasparenza verso il cliente, possono meglio fidelizzare la relazione con il cliente.

Pertanto, dall'analisi svolta, emerge che il segmento di mercato, ove si può concentrare la proposta di sviluppo della Cooperativa, è quello della **fornitura ai ristoranti di qualità o agli agriturismi**, ovvero quella fascia di esercizi di ristorazione che offrono prodotti provenienti da piccole imprese e proposte gastronomiche con un forte contenuto di cultura e tradizione.

#### ■ Attività complementari: packaging e informazione

Per sviluppare questo canale occorre che la Cooperativa si soffermi a valutare le confezioni e le loro dimensioni, confrontandosi direttamente con gli attuali, o potenziali clienti, dell'**Horeca**, per identificare quelle più funzionali all'operatività e alla maneggevolezza.

Può essere utile approntare specifici formati, con un **packaging specifico e accattivante** che permetta di proporre il prodotto nel modo migliore, anche per renderlo maggiormente riconoscibile. Oppure valutare se predisporre apposite etichette per i prodotti venduti a questo canale.

Oltre a ciò, la Cooperativa deve essere disponibile a un'attività di **informazione/formazione del ristoratore e dei suoi addetti**, eventualmente fornendo anche supporti informativi e depliant, che potranno essere distribuiti, se del caso, ai clienti dei ristoranti di qualità o agli agriturismi.

#### ■ La proposta agli agriturismi

La Cooperativa si potrebbe proporre alle Associazioni di categoria, a cui normalmente aderiscono la stragrande maggioranza degli agriturismi, prospettando una speciale azione a favore degli agriturismi e in tale maniera recuperare i riferimenti di tutti gli agriturismi della zona, con indirizzi email e numeri di telefono.

In un primo momento si potrebbe concentrare l'attenzione sui principali agriturismi della provincia di appartenenza.

In un secondo tempo e qualora si consolidi l'attività, si potrebbero selezionare quelli di collina e montagna delle province della Romagna. Per questa seconda fase probabilmente è opportuno avvalersi di un intermediario specializzato che possa seguire sul posto le strutture. Si sconsiglia invece di valutare le strutture delle altre province dell'Emilia, tenuto conto della robusta presenza, in quel territorio, di caseifici di montagna, con un'importante tradizione.

Il primo approccio può consistere nell'invio agli agriturismi di un'e-mail, a firma del Presidente, che presenta brevemente la Cooperativa e i suoi valori, anticipando che saranno contattati da un collaboratore per la verifica di un eventuale loro interesse ai prodotti della Cooperativa.

Successivamente, attraverso uno schema di intervista telefonica strutturato, si potrebbe dare l'incarico a uno dei collaboratori, o anche a un giovane stagista motivato e dinamico, sotto la supervisione del responsabile commerciale, di contattare uno per uno gli agriturismi.

L'indagine dovrà verificare in primo luogo l'interesse della struttura intervistata ai prodotti della Cooperativa e fornire elementi riguardanti i canali di approvvigionamento utilizzati e i servizi ricevuti dai fornitori, nonché le consuetudini di conservazione del prodotto.

A seguito dell'esplorazione telefonica, il collaboratore riferirà alla responsabile commerciale quali agriturismi hanno evidenziato interesse, per valutare successivamente una serie di azioni da porre in essere.

È sicuramente opportuno **prevedere una prima visita alle strutture e, per consolidare la relazione, proporre un invito in Cooperativa**, in modo da illustrare il processo produttivo e di conservazione del prodotto e a quel punto prevedere una fase test prima dell'acquisto.

Per l'incontro è opportuno preparare una presentazione breve e efficace, che evidenzi subito i punti di forza della Cooperativa e i suoi prodotti. **Trasparenza, efficacia e chiarezza, nonché il piacevole contesto in cui opera la Cooperativa**, impressioneranno positivamente gli operatori invitati.

A valle di queste attività, qualora la struttura sia soddisfatta, si potrà stipulare un vero accordo commerciale.

Nel corso della trattativa vanno valutate le questioni economiche – prezzi ed eventuali azioni di marketing, nello stile discreto della Cooperativa – nonché organizzative – come tempi e modalità di consegna del prodotto e condizioni legate all'incasso delle vendite.

Quanto ai prezzi, per un rapporto basato sulla massima trasparenza, è indispensabile fornire un listino scritto, anche perché la ristorazione, come tutte le attività, necessita di un attento controllo dei costi. Per decidere il listino da applicare, è necessario informarsi circa i prezzi che si trovano sul mercato nei dintorni e valutare come si colloca la proposta della Cooperativa rispetto ai concorrenti, che sono già presenti presso le strutture con le quali si sta instaurando un rapporto.

Ovviamente va tenuta in conto la qualità intrinseca del proprio prodotto: occorre valutare se può essere considerata più alta della media e si deve capire come farla percepire ai clienti. A seconda del posizionamento della proposta di Alta Montagna, si definisce il prezzo/obiettivo rispetto a quello medio del mercato, che può anche essere leggermente superiore, facendo attenzione a non svilire il prodotto ma a non collocarsi "fuori mercato", con prezzi troppo elevati.

In un secondo momento, qualora si comincino forniture continuative, occorre predisporre un continuo monitoraggio delle vendite e dei relativi incassi, con letture da diverse angolazioni. Si consiglia, con il supporto della responsabile amministrativa, l'elaborazione di un file excel nel quale inserire o recuperare dal sistema informatico le diverse informazioni – codice cliente, codice prodotto e relativo nome, quantità, valore e di conseguenza effettuare le opportune elaborazioni.

Infatti va monitorata l'attività ripensando la scelta dei prezzi applicati, i costi di produzione (per i prodotti realizzati internamente all'azienda) o i prezzi di acquisto (per quelli acquistati da terzi) e si deve controllare che i conti tornino.

Quanto alla attività di promozione, va evidenziato che attualmente le azioni pubblicitarie sono ridotte al minimo, in quanto la Cooperativa ritiene che non vi siano

ritorni; inoltre non partecipa alle fiere per non impegnare gli operatori durante gli orari di apertura dello stabilimento.

Tale approccio può essere parzialmente condivisibile ma, se si intende potenziare il canale **Horeca**, occorre che la Cooperativa si attivi per pubblicizzare la propria attività nei confronti degli agriturismi più dinamici. Ad esempio predisponendo **materiale destinato al cliente degli agriturismi** che di norma è molto interessato a conoscere l'origine del prodotto, il ciclo produttivo e magari qualche ricetta con i vari prodotti che possono essere degustati nel locale.

#### ● Gli obiettivi triennali di vendita

Nell'analisi che segue, effettuata con il supporto del vertice della Cooperativa, è stato sviluppato un budget triennale delle vendite del possibile nuovo segmento di mercato.

Va detto che tale analisi è limitata a una proiezione dei valori di vendita, con dettaglio per ordini e prodotti, in quanto non sono disponibili gli elementi per sviluppare anche l'analisi della marginalità.

Si è ipotizzato un graduale inizio, che rifletta l'assestamento della proposta, ma che veda negli anni successivi possibili sviluppi – ad esempio l'espansione nelle province romagnole e nella provincia di Ferrara, con il supporto di un agente, come detto in precedenza.

FORNIRE UN TITOLO			
ORDINI/ANNO	2019	2020	2021
agriturismi da servire	10	30	50
numero ordini	120	360	600
valore medio ordine - euro	150	175	200
fatturato totale - euro	18.000	63.000	120.000
PRODOTTI/ANNO	2019	2020	2021
Parmigiano Reggiano - euro	9.000	31.500	60.000
squacquerone e formaggi freschi - euro	4.500	15.750	30.000
panna cotta e crema catalana - euro	1.800	6.300	12.000
altri prodotti - euro	2.700	9.450	18.000
fatturato totale - euro	18.000	63.000	120.000

I valori in euro sono Iva esclusa

Relativamente ai costi, si segnala che potrebbe essere necessario predisporre nuovi formati per i prodotti destinati al canale **Horeca**, e quindi sostenere i relativi costi per gli imballi o le confezioni.

Per quanto riguarda il personale, per il primo anno, per non appesantire di costi la struttura, si ipotizza di utilizzare i tempi morti degli operatori già in forza presso la sede nonché avvalersi di uno stagista, che deve però essere selezionato con criterio, tenuto conto che rappresenta il primo contatto della Cooperativa con l'esterno e pertanto non deve dare un'immagine di incertezza, ma di competenza e serietà.

Se l'attività si sviluppa, si può ipotizzare in futuro l'inserimento di una figura a provvigione che si occupa di vendita ma presiederà anche l'incasso.

I prodotti da proporre al canale **Horeca** sono ovviamente il **Parmigiano Reggiano**, prodotto di punta dell'offerta del Caseificio, **ma anche i formaggi freschi**, come lo squacquerone, le caciotte e i formaggi tipici locali, che sono molto apprezzati dalla clientela e possono trovare collocazione nel carrello dei formaggi, eventualmente abbinati ad altri prodotti locali, quali il miele, le marmellate e l'aceto balsamico.

A tale offerta si possono aggiungere i **prodotti dolci, come la panna cotta e la crema catalana** da servire direttamente ai clienti, salvo scodellarli nei piatti della struttura, che possono costituire una referenza di grande interesse per gli operatori dell'**Horeca**. Così pure gli altri prodotti, come il burro o gli yogurt, per le colazioni e le preparazioni gastronomiche e la crema di Parmigiano Reggiano per gli aperitivi e gli assaggi.

La Cooperativa è perfettamente in grado di rappresentare le sue competenze nel settore e di garantire la qualità dei prodotti commercializzati, rispetto alla quale la certificazione Dop già parla da sé. Lo sforzo che occorre fare per consolidare la propria posizione come fornitore del canale **Horeca**, è quello di trasformarsi in **"consulenti" dei propri clienti**, sapendo proporre nel modo giusto i prodotti in assortimento e fornendo informazioni complete, anche sull'utilizzo gastronomico dei prodotti.

Infine può essere utile elaborare dei depliant da fornire agli agriturismi e ai ristoranti, che possono destinarli anche ai loro clienti, in modo da fare conoscere i propri prodotti e le loro tipicità.

## ■ 4.2. IL COMMERCIO ELETTRONICO PER IL PARMIGIANO REGGIANO

### ■ 4.2.1. Le metodologie e le fasi di lavoro

Sulla base dei requisiti posti negli obiettivi dello studio, si è identificata la cooperativa di riferimento, selezionata fra quelle prese in considerazione nella prima fase di lavoro. Per questa cooperativa, ma anche per altri riferimenti precisi, si sono impiegati nomi di fantasia, in un'ottica di salvaguardia della privacy. La Cooperativa in questione è il Caseificio Santa Maria di Rocca degli Alberti ubicato in Emilia Romagna.

Ci si è concentrati sulle problematiche dell'e-commerce quale canale distributivo innovativo e suscettibile di buoni sviluppi,

Si è quindi proceduto in base al seguente percorso:

- attenta analisi del sito del Caseificio e dell'area dedicata all'e-commerce;
- verifica delle tecniche e delle politiche commerciali adottate da altri caseifici del Parmigiano Reggiano per l'e-commerce;
- incontri di approfondimento con la responsabile dell'e-commerce e con il Presidente del Caseificio;
- stesura di una prima bozza di proposte per la revisione del sito e l'attività di e-commerce
- confronto nel merito delle proposte con la responsabile dell'e-commerce e con la web agency che ha progettato il sito e la relativa area e-commerce;
- stesura del piano di marketing con indicazioni degli obiettivi di lavoro e verifica finale con la responsabile dell'e-commerce del Caseificio;
- eliminazione dal piano di ogni riferimento alla cooperativa, come sopra accennato, in modo che questa non sia identificabile, e impiego di nomi di fantasia.

### ■ 4.2.2. La fotografia del Caseificio Rocca degli Alberti

#### ■ La storia e l'attività

Il Caseificio, con sede in Emilia Romagna, nasce nel 1969 con oltre 50 soci, oggi scesi a nove. Di questi, cinque sono conferenti: quattro allevatori e una stalla sociale prossima al Caseificio.

Il Caseificio prende il nome dalla località, Rocca degli Alberti, in cui doveva sorgere, poi si è deciso di collocarlo in un'altra, sempre all'interno dello stesso comune: Santa Maria.

Riguardo al nome o marchio vi è un poco di confusione, in quanto non è definito quale sia quello con cui identificarlo univocamente: Santa Maria o Rocca degli Alberti.

Le stalle dei soci conferenti sono di media grandezza (circa 11 quintali giorno cadauna), mentre quella sociale, costituita nel 1968, cioè prima della nascita del Caseificio, con oltre 100 vacche in mungitura rappresenta il maggior socio conferitore.

Il 50% del latte conferito è di vacche di razza Bruna Alpina, che offre minore resa, ma indubbiamente maggiore qualità e l'altro 50% proviene da vacche di razza Frisona.

Le stalle conferenti non utilizzano per l'alimentazione del bestiame il carro miscelatore (carro unifeed) in quanto lo ritengono un sistema inappropriato per un'alimentazione che possa offrire un latte di qualità.

Il latte conferito si aggira sui 22.000 quintali anno e la produzione massima del Caseificio non supera le 12 forme al giorno.

I costi di raccolta sono contenuti in quanto le stalle sono localizzate, per precisa scelta, in prossimità del Caseificio, mentre elevati appaiono i costi di produzione per il basso rapporto tra quantità di latte lavorato - numero addetti.

Rocca degli Alberti ritiene di disporre di un latte ottimo, ottenuto da vacche ben alimentate, da cui deriva un Parmigiano Reggiano con caratteristiche notevolmente distintive.

Gli addetti sono otto: quattro in produzione e quattro alla vendita nel negozio a fianco del Caseificio, ma vi è notevole flessibilità e interscambio.

Il fatturato sfiora i tre milioni di euro.

Il 70% è realizzato con il Parmigiano Reggiano, il 10% con Duca de' Rossi, un simil parmigiano con crosta colorata, prodotto per conto di una società committente, che il Caseificio in parte commercializza direttamente; il restante 20% è dato dagli altri prodotti del Caseificio (ricotta, mozzarella, yogurt, crema di Parmigiano Reggiano, salumi e carni), dai prodotti acquistati per il negozio (pasta fresca, miele, marmellate, vino, farro, ecc.), dalla vendita dei suini.

La pasta fresca è prodotta nel laboratorio di una piccola cooperativa della zona (I Profumi della Terra) di cui il Caseificio è socio e che gestisce pure un punto vendita prossimo alla sua sede, analogo a quello di Rocca degli Alberti, nel cui assortimento si ritrovano i caseari e i salumi del Caseificio.

Negli anni '90 Rocca degli Alberti decise di allontanarsi dal canale grossisti e puntare sulla gestione diretta dei clienti rivenditori, utilizzatori e privati; in questo modo è stato obbligato a sviluppare una gestione commerciale particolarmente attenta, mirata a ottenere margini lordi più elevati.

Non disponendo di elevate quantità di prodotto, seleziona con particolare cura i clienti, cercando di consolidare il rapporto attraverso la qualità del prodotto e del servizio.

Oggi il peso delle categorie clienti sul fatturato è il seguente:

- grossisti 10%;
- negozio diretto 30%;
- ristoranti, negozi, GAS (gruppi acquisto solidali), in particolare di forze dell'ordine in base a specifiche convenzioni ed e-commerce 50%;
- Alti Pascoli 10%.

Ai clienti del capoluogo della provincia la consegna viene effettuata ogni mercoledì dal Presidente, con un automezzo della Cooperativa.

Mentre i clienti professionali di province limitrofe, in buona parte abbandonati negli ultimi anni, acquistano direttamente in Caseificio.

I due maggiori clienti sono:

- Alti Pascoli, il consorzio finalizzato alla promozione e commercializzazione del Parmigiano Reggiano di montagna, che associa realtà produttive nel territorio montano per una superficie di 200 km<sup>2</sup> al di sopra dei 600 metri s.l.m. e a cui Rocca degli Alberti aderisce;
- Federzoni, caseificio con un importante punto vendita localizzato nella provincia sede del Caseificio.

Rocca degli Alberti distribuisce per l'80% nella provincia di sua sede e in una limitrofa, mentre non opera più con l'estero, anche se è in possesso della necessaria certificazione per la Russia, dove anni addietro consegnava a Mosca via aereo, tramite un intermediario, quantità importanti di suoi prodotti.

Eccetto una piccola quota depositata presso MGM (Magazzini Generali Mattei) del gruppo bancario Agricredit, tutto il Parmigiano Reggiano viene stagionato in Caseificio, fino a 36 mesi e anche oltre, situazione unica tra i caseifici della provincia, che generalmente al dodicesimo mese cedono il prodotto a grossisti stagionatori.

Il Presidente, affiancato dal Consiglio di Amministrazione, è il referente ultimo delle scelte in ambito commerciale e non solo.

Il livello dei prezzi è considerato medio. Il Caseificio non forza troppo sui prezzi, pur consapevole di disporre di un prodotto di elevata qualità.

Desidera, infatti, mantenere una buona stabilità dei prezzi nel tempo, evitando, nei limiti del possibile, le eccessive fluttuazioni a cui va soggetto il Parmigiano Reggiano.

Il Caseificio ha una lunga esperienza produttiva e il casaro è una figura storica di elevata professionalità che offre garanzia di qualità e standard produttivi elevati.

#### ■ Il negozio di Rocca degli Alberti

Il negozio di Rocca degli Alberti, che si sviluppa su una superficie di 80 mq, è stato separato dalla struttura principale del Caseificio nel 1987 e ristrutturato circa dieci anni fa.

Vi lavorano tre persone a tempo pieno e una part time.

Dispone di un comodo parcheggio e si caratterizza all'esterno per insegne rustiche in legno, nelle quali non è però riportato il marchio aziendale.

Il fatturato annuo, in crescita negli ultimi due - tre anni, è superiore ai 500.000 euro, con parecchie migliaia di scontrini emessi e con un valore medio stimato di 30 euro.

Il negozio emette pure gli scontrini per l'e-commerce e per gli ordini di alcuni clienti della provincia, a cui consegna il Presidente il mercoledì.

In questo caso si tratta di ordini compositi, di più prodotti o di ordini di piccole quantità di solo Parmigiano Reggiano.

Gli ordini di solo Parmigiano Reggiano, ma di robuste quantità, vengono bollettati direttamente dal Caseificio.

Conseguentemente il fatturato relativo alle vendite effettuate ai soli clienti che entrano in negozio si stima inferiore ai 500.000 euro.

I prodotti in assortimento sono: Parmigiano Reggiano e altri caseari del Caseificio, pecorini sardi e toscani, carne suina fresca e salumi di propria produzione, qualche salume industriale acquistato, carne bovina, confetture, miele, pane e pasta fresca, pasta secca, pasticceria secca, vino in bottiglia e sfuso.

Nell'assortimento rientrano pure prodotti bio, quali pasta e confetture.

Sostanzialmente ci si orienta verso prodotti con una debole caratterizzazione industriale e, eccetto i pecorini, si tratta di prodotti tutti legati al territorio.

Il punto vendita si caratterizza per una calda atmosfera, creata soprattutto dal legno e da due antiche bilance tuttora in uso.

Il livello di pulizia e di ordine è ritenuto massimo dal Caseificio.

La capacità di comunicazione e la cortesia del personale di vendita si pone certamente a un buon livello, mentre vi sono spazi di miglioramento per il parametro della competenza.

La maggioranza dei clienti non è del luogo, ma proviene dal capoluogo della provincia e da province limitrofe. I clienti si possono definire in buona misura di classe sociale medio, medio - alta e parecchi sono proprietari della seconda casa nelle vicinanze del Caseificio.

Il competitor di cui si sente maggiormente la pressione è un altro caseificio cooperativo, Fondo Rossetti, più prossimo al capoluogo della provincia, anche se ultimamente il suo impegno nella gestione dei punti vendita è andato affievolendosi.

#### ■ L'e-commerce

L'e-commerce si è attivato nel 2016, creando un'area ad hoc all'interno del sito, appena realizzato.

Il sito è stato messo a punto dallo studio NeroRosso di Ferretti Giacomo di un comune prossimo a quello del Caseificio: foto e testi sono stati forniti dal Caseificio e l'agenzia li ha caricati e sistematizzati. Il costo, inclusa la realizzazione dell'area e-commerce, è stato di 1.500 - 2.000 euro.

Le referenze proposte in vetrina sono Parmigiano Reggiano e Duca de' Rossi, cioè quelli core del Caseificio, con una buona shelf life, oltre a un libro sulla storia del Caseificio (Il Tesoro di Rocca degli Alberti).

Non vi sono prodotti acquistati e neppure i salumi di produzione interna, si è infatti preferito semplificare in fase iniziale, indirizzandosi su quelli core, di qualità, ben conservabili, esenti dal rischio di rotture in fase di trasporto, come quelli in confezioni di vetro.

Per le spedizioni dell'e-commerce e, in ogni caso, di piccoli ordini, si fa riferimento a Sda - Poste Italiane o a Gls, mentre per gli ordini di maggiori dimensioni a Rinaldi.

I corrieri caricano quando vengono chiamati e consegnano in 24, massimo 48 ore.

Il bonifico è l'unica modalità di pagamento prevista. L'avvenuto accredito viene riscontrato da Rossella Pasquali di OltreCoop (la Cooperativa che gestisce l'attività contabile e finanziaria del Caseificio), la quale invia una email di conferma a Margherita (il motore dell'e-commerce), che poi incarica il negozio (Alberta) di preparare l'ordine, chiama il corriere a prelevare la confezione e segue l'iter dell'ordine.

Al momento, OltreCoop preferisce non allargare ad altre forme di pagamento (carta credito, Postpay, Paypal), che renderebbero più impegnativa la gestione.

L'e-commerce, in crescita nel 2017 rispetto al 2016, ha sviluppato circa due ordini alla settimana, con un minimo di 60 euro e un massimo di 500, per un totale tra i 15.000 e 20.000 euro nell'anno.

I clienti, di tutte le regioni italiane, ma soprattutto del centro nord, si sono avvicinati al Caseificio durante le vacanze o attraverso il passaparola.

Il prodotto posto in vendita è a peso fisso, con una tolleranza a favore del cliente.

L'imballo primario è il sottovuoto, quello secondario il cartone anonimo, chiuso con nastro adesivo caratterizzato con i riferimenti del Caseificio.

All'interno del cartone vengono inseriti un piccolo depliant istituzionale del Caseificio e un piccolo gadget a sorpresa, tipo un coltellino taglia formaggio.

Il costo di trasporto, a carico del cliente, è pari a circa dieci euro per ordini di qualsiasi peso, mentre per quelli ricevuti via email il costo varia in funzione del peso.

Una volta che il corriere ha preso in carico la confezione, Margherita invia una email al cliente con indicato il numero dell'ordine, in modo tale che questi ne possa seguire il progress.

Il prezzo dei prodotti nell'e-commerce è di un euro al kg superiore a quello praticato in negozio.

Il sito e l'e-commerce non sono promossi né con Google Ads, né con Facebook Ads, mentre parecchio alimentate, a cura di Aurora Fabbri, figlia di Margherita, sono la pagina Facebook e il social di immagini Instagram.

Non sono mai state realizzate campagne di email marketing, che, d'altra parte, si ritengono interessanti e generatrici di risultati.

#### ■ 4.2.3. Alcune osservazioni sull'e-commerce

##### ■ La situazione oggi in Italia

Il giro d'affari del commercio online B2C, cioè gli acquisti dei clienti italiani da siti italiani e stranieri, in base alle stime di Netcomm, nel 2017 ha superato i 23 miliardi di euro, con un incremento del 16% rispetto all'anno precedente, che deriva da un 8% nella componente servizi e da un 25% in quella relativa ai prodotti fisici.

A oggi, quindi, le due componenti si equivalgono, anzi i prodotti superano leggermente i servizi, mentre appena nel 2013 questi ultimi registravano un peso doppio rispetto ai prodotti che, appesantiti soprattutto del fardello logistico in tutte le diverse fasi, dal picking, al trasporto, alla consegna, richiedono una gestione più impegnativa.

Tra i prodotti fisici è proprio il food and grocery a segnare l'incremento maggiore: oltre il 40% rispetto al 2016.

Il tasso di penetrazione sul totale del retail è stimato al 5,6%: i servizi si collocano al 9% (con il turismo che si sventa al 32%) e i prodotti fisici si fermano al 4%.

Tra questi secondi, l'informatica si attesta sul 19% (la quota più elevata) e il food and grocery, che nonostante il forte incremento, innestandosi su una cifra di partenza più limitata rispetto alle altre categorie, non va oltre lo 0,5%.

All'interno dell'alimentare online si individuano tre segmenti di vendita:

- l'enogastronomia, ovvero i prodotti gastronomici e alcolici (vino, birra, liquori) proposti dai produttori, esprime la quota maggiore, attorno al 50% dell'e-commerce alimentare e rappresenta non più dello 0,2% del totale consumi nazionali;
- i prodotti consegnati da supermercato attraverso l'home delivery oppure il click&collect (ordine dal sito e ritiro presso il punto vendita), con una quota di oltre il 35%, rappresentano un segmento particolarmente vivace;
- la ristorazione, ossia cibo pronto, la cui quota si aggira sul 15%.

GIRO D'AFFARI ITALIA 2017 - EURO	
Online totale B2C	23,6 miliardi
Food and grocery	812 milioni

Fonte: Netcomm - Osservatorio E-commerce - Politecnico Milano

TASSO PENETRAZIONE ITALIA DELL'ONLINE SU TOTALE RETAIL - 2017	
Totale prodotti e servizi	5,6%
Servizi	9%
Prodotti fisici	4%
Food and grocery	0,5%

Fonte: Netcomm - Osservatorio E-commerce - Politecnico Milano

Le previsioni per il 2018 indicano che gli acquisti raggiungeranno i 27 miliardi di euro, in progresso del 15%, di cui 15 miliardi relativi ai prodotti, con una crescita del 25% e 12 miliardi ai servizi con un 6%. Le previsioni indicano che la quota del food and grocery sul retail salirà dallo 0,5% allo 0,7%.

Sono, inoltre, da segnalare i dispositivi (device) attraverso i quali vengono effettuati gli acquisti: quelli da smartphone stanno lievitando a ritmi sostenuti e raggiungono una quota del 25% (che nelle previsioni per il 2018 sale al 31%), quelli da tablet dell'8%, il rimanente degli acquisti viene realizzato attraverso desktop. Ciò comporta che non si può prescindere da un sito in grado di adattarsi automaticamente ai diversi dispositivi.

Mentre, analizzando gli strumenti di pagamento utilizzati, ci si rende immediatamente conto che di alcuni, data la loro preponderanza negli acquisti, proprio non si può fare a meno. Le transazioni che avvengono attraverso le carte di credito si attestano al 65%, quelle in cui si utilizza Paypal, in forte progresso, al 31%; mentre il contrassegno vale soltanto il 2%, come il bonifico e altri strumenti non raggiungono l'1%.

L'Italia, con una penetrazione sul totale retail che nel 2017 non raggiunge il 6%, non è certamente tra i paesi con le performance migliori nell'e-commerce, nonostante i 22 milioni di clienti che hanno fatto shopping digitale.

Corea del Sud, Francia, Germania, Giappone, Regno Unito e Stati Uniti sono, invece, i paesi dove l'e-commerce B2C è più maturo, con una penetrazione sul totale retail compresa tra il 15% e il 20%.

Nel food and grocery, contrariamente a quanto avviene mediamente nell'e-commerce dove è prevalente il ruolo delle grandi piattaforme commerciali, gli operatori tradizionali (commercianti e produttori) sono i motori del business, con i due terzi del giro d'affari.

Tuttavia le piattaforme commerciali (marketplace) crescono a un tasso elevato e la loro quota vale circa il 35%. Queste piattaforme trattano prodotti di più aziende e sono in genere specializzate per settore (vini, frutta, ecc.) o per area geografica (prodotti della Sicilia, Calabria, ecc.). Poi vi sono i vari giganti generalisti come Amazon, Ebay, Alibaba, ognuno con un predominio specifico in determinate aree mondiali.

Non si dispone di informazioni relative alla redditività delle attività e-commerce per il settore food, considerando però che si tratta di iniziative con vita recente in un ambito del tutto nuovo, si può tuttavia supporre che le marginalità a oggi non si possano considerare mediamente entusiasmanti. Sono attività da lanciare, sostenere, monitorare con attenzione, correggere strada facendo, ma l'intraprenderle consente all'azienda di aprirsi verso nuovi orizzonti, quelli del domani.

E non si trascuri che fattore fondamentale ai fini della redditività è la componente logistica: fa la differenza fra guadagnare o perdere, soprattutto nei prodotti freschi, tra sostenere o disincentivare il numero degli ordini.

#### Le condizioni necessarie per un buon e-commerce

Molte aziende affidano i loro prodotti a piattaforme commerciali con l'obiettivo di aprirsi un nuovo canale senza particolari investimenti, se non corrispondere un fee alla piattaforma e, a seconda delle situazioni, gestire o meno le consegne. In questo modo, senza dubbio, possono ottenere risultati, ma delegano le politiche di vendita in senso stretto alla piattaforma e riservano per sé le azioni sul prodotto e, entro certi limiti, sul prezzo.

Poi, tantissime intraprendono la strada della gestione diretta, con i più diversi risultati.

È certo che costruire una piattaforma di e-commerce richiede molteplici attenzioni.

Entrare in rete significa confrontarsi con il mercato globale, per cui l'e-commerce

costituisce un efficace strumento di vendita solo se a monte c'è un progetto chiaro e definito, almeno nelle sue grandi linee. Non si può improvvisare e bisogna stare al passo con un mondo in continuo mutamento.

Questi sono i principali fattori a cui prestare una buona attenzione.

- L'architettura della piattaforma deve aiutare a rendere agevole il contatto, la navigazione, l'ordine del cliente; si deve prevedere la versione mobile friendly, dato che gli strumenti diversi dal classico computer stanno prendendo il sopravvento.
- Si devono creare tutte le necessarie atmosfere, attraverso grafica, narrazioni, testi accurati, icone, foto, filmati, animazioni, ecc. Atmosfere coerenti con l'immagine acquisita dall'azienda e che l'azienda vuole acquisire.
- È necessario definire con attenzione la gamma offerta, rendendola sufficientemente ampia per aumentarne l'appetibilità. Una gamma troppo limitata, in genere, non incuriosisce, in quanto il consumatore ha sovente desiderio di esplorare, di valutare alternative di formati e prodotti di complemento e può non consentire di ottenere ordini dell'ammontare necessario ad ammortizzare i costi di trasporto.
- I prodotti vanno ben presentati, con un ricco corredo di informazioni, relative alle caratteristiche e alle modalità di uso. L'acquisto online è, infatti, generalmente meno di impulso rispetto a quello nel negozio fisico, inoltre il consumatore dispone di più tempo per approfondire, fare ricerche attorno al prodotto, effettuare confronti; anzi è proprio questo aspetto che più lo sollecita ad attivarsi verso l'online.
- La ricchezza di informazioni, oltre a offrire risposte alle attese del navigatore, depone a favore della serietà e della competenza dell'azienda.
- Vanno definiti i prezzi, coerenti con quelli praticati dall'azienda nelle altre forme di vendita diretta e pure con quelli del canale lungo, sia in Italia che all'estero.
- D'altra parte non è neppure opportuno forzare con un pricing eccessivamente spinto verso l'alto: si deve avere la giusta consapevolezza del valore del prodotto offerto e delle quotazioni praticate nei canali retail fisici per il medesimo prodotto o prodotti simili.
- La definizione dei prezzi è la condizione basilare, ma vanno pure sviluppate azioni di promozione del portafoglio di offerta che la vivacizzino, e qui le opzioni sono le più diverse (tagli prezzo, sconti su quantità, offerte per ricorrenze, panieri a prezzi definiti, coupon di benvenuto, ecc.).
- Un ampio spettro delle modalità di pagamento offerte agevola senza dubbio il cliente che può così scegliere la soluzione a lui più congegnale.

- Per i prodotti alimentari è poi fondamentale la scelta dell'imballo secondario, quello che deve proteggere durante la movimentazione e il trasporto. Soprattutto se ci si trova di fronte a confezioni in vetro, come per l'olio, il vino, le confetture, è opportuno disporre dell'imballo migliore che garantisca l'arrivo del prodotto in stato di integrità.
- Ci si deve attivare per un accordo con i corrieri affinché assicurino rapidità, copertura completa e tariffe contenute. Ormai l'offerta è abbastanza ampia e le tariffe sono senza dubbio di interesse, ma si deve riuscire a spuntare il meglio. Le consegne costituiscono un'area strategica.
- Importante è la promozione del sito: realizzare soltanto il sito web sarebbe un'operazione incompleta, se non si è conosciuti difficilmente si è cercati dai consumatori, ma questa attività va ben mirata, scegliendo tra i numerosi strumenti e si deve essere in grado di gestire al meglio i ritorni che possono offrire.

La gestione diretta da parte di una piccola realtà cooperativa di una piattaforma e-commerce può offrire senz'altro risultati, è però opportuno che essa curi, anche con investimento minimo, tanti particolari a cui in precedenza si è fatto cenno e strutturi un piano di lavoro da cui emergano, tra l'altro:

- una riflessione sul portafoglio di offerta;
- gli obiettivi che si pone in termini di volumi e fatturati;
- il messaggio che si vuole comunicare: grafica, ambientazione, narrazione, foto, descrizione dei prodotti e delle modalità di uso, ecc.;
- le modalità per rendere fluidi i passaggi che portano alla conclusione dell'ordine e di verifica in tempo reale delle disponibilità del prodotto;
- una valutazione sugli aspetti organizzativi, al fine di evitare inconvenienti che possono derivare anche da un'attività di frequente gestita da persone che operano a tempo parziale.

#### ■ 4.2.4. Le proposte di stimolo per l'e-commerce del Caseificio Rocca degli Alberti

##### ■ Il marchio

Come si è visto, non vi è completa chiarezza sul nome o meglio sul marchio del Caseificio: Santa Maria o Rocca degli Alberti. Oggi vengono utilizzati entrambi; ad esempio, l'indirizzo del sito è "caseificioroccadeglialberti", il nome dell'azienda è "Caseificio Rocca degli Alberti società agricola cooperativa", l'unico simbolo che compare riporta invece il nome "S. Maria" con alla base "Cooperativa Caseificio Rocca degli Alberti". Poi si ritrova sul sito anche un

Caseificio “Rocca degli Alberti” affiancato dalle lettere RA con un coltellino al centro.

È quindi opportuno risolvere questo dualismo, scegliendo il nome su cui lavorare per la costruzione del marchio (nome con simbolo) oppure utilizzarli entrambi, unendoli: “Caseificio Rocca degli Alberti di Santa Maria”. Successivamente si crea il marchio, cioè il simbolo che rappresenta l’azienda e senza fretta si ripropone in tutte le situazioni in cui necessita la sua applicazione (carta intestata, biglietti da visita, modulistica, depliant, confezioni per sottovuoto, sito, ecc.).

Se non si definisce questo aspetto, non si capitalizzano i tanti piccoli investimenti che ogni giorno si realizzano, anche inconsapevolmente, sull’immagine dell’azienda.

In ogni caso è preferibile scrivere Santa per esteso e non S.; S. non riporta immediatamente a Santa e pare per di più una modalità di presentazione meno curata.

In base a una prima valutazione, sembra più consigliabile il nome Rocca degli Alberti, in quanto maggiormente riconoscibile, meglio caratterizzante e in grado di attrarre la curiosità del pubblico.

Santa Maria è, al contrario, un nome più generico, più diffuso, che meno aiuta ad acquisire riconoscibilità.

#### ■ I plus

Il Caseificio è ben convinto che la sua storia, la localizzazione e le tecniche di allevamento delle stalle socie, l’alimentazione dei bovini, la materia prima, le abilità produttive del casaro e degli altri addetti, la qualità del Parmigiano Reggiano e degli altri prodotti, la stagionatura interna, il rapporto diretto con i clienti, non mediato da stagionatori e grossisti, la cortesia e professionalità degli addetti al negozio fisico, ecc. esprimano caratteristiche distintive che senza dubbio è necessario porre in evidenza con la dovuta attenzione. Sono, infatti, queste che creano la differenza nell’offerta tra Rocca degli Alberti e gli altri caseifici, di pianura e di montagna.

Quindi sarebbe utile predisporre un kit di base con l’elenco di queste caratteristiche e con un commento, una razionalizzazione per ciascuna di esse, che in buona misura sono tra loro correlate e tutte insieme determinano la diversa, superiore offerta del Caseificio.

Una volta predisposto questo kit, ogni messaggio veicolato da qualsiasi mezzo (depliant, sito, comunicati stampa, ecc.) vi può fare riferimento, attingendo anche parzialmente ai concetti che vi si ritrovano; vengono così agevolate le attività di comunicazione e rese sufficientemente omogenee nei contenuti.

## ■ Il sito

Il sito è ormai l'imprescindibile biglietto da visita di ogni azienda. Va perciò curato con impegno e reso coerente con gli altri strumenti di comunicazione (depliant, social media, pagine pubblicitarie, ecc.) che contribuiscono a realizzare l'immagine coordinata.

Un sito incuriosente, che informa, che si propone come riferimento di esperienza e professionalità in materia di Parmigiano Reggiano e nel contempo emoziona, è senza dubbio il giusto apripista per un e-commerce in esso integrato. Quindi può fare la differenza nei risultati.

Il sito e anche l'e-commerce vanno progettati in funzione dei fruitori, che, nel caso di Rocca degli Alberti, con ogni probabilità sono in prevalenza persone non giovanissime che vogliono ritrovare il piacere di navigare e acquistare, immerse in piacevoli atmosfere che riportano alla montagna e al tipico, senza eccessive soluzioni innovative.

Il sito di Rocca degli Alberti, realizzato nel 2016 è molto carico di foto, filmati, link, rimandi, che possono creare disorientamento, inoltre, da una parte si ritrovano testi molto lunghi, risultato di un copia incolla da altre fonti aziendali senza rielaborazione, dall'altra non vi sono didascalie a commento di immagini, simboli, marchi postati, per cui il visitatore non sempre è in grado di comprenderne l'esatto significato.

Sarebbe perciò opportuno rivederlo, rendendolo meglio strutturato e, nel contempo, più leggero e fluido; è infatti necessario disporre di un sito che illustri in modo semplice e lineare l'azienda, le sue attività, i suoi prodotti, le sue relazioni, le sue esperienze.

Avanziamo, qui di seguito, alcune essenziali proposte di revisione della struttura e dei contenuti delle aree e subaree, che possono considerarsi semplicemente oggetto di riflessione e confronto nel momento in cui il Caseificio intenda ripensare al sito.

- **Home:** *alleggerirla, ad esempio togliere i premi e i certificati e inserirli nell'area **Il nostro caseificio** (nome proposto in alternativa ad **Azienda**).*
- **Il nostro caseificio**
  - la storia e le attività (*rendere il testo più sintetico e didascalico*);
  - i soci allevatori (*presentare con un breve testo introduttivo l'insieme dei soci, che esalti le positive caratteristiche della base sociale*);
  - il casaro (*rendere il testo più sintetico e didascalico*);
  - le adesioni (*illustrare il significato delle adesioni al Consorzio Parmigiano Reggiano, al Consorzio Alti Pascoli e togliere il premio Concours International de Fromages de Montagne, inserendolo nella subarea "riconoscimenti, premi e certificati". Oggi soltanto per Prodotto di Montagna vi è un approfondimento*);

## SITO ROCCA DEGLI ALBERTI: LA SCHEDA DI PRODOTTO DI MONTAGNA


**"PRODOTTO DI MONTAGNA"**  
**PROGETTO QUALITÀ CONSORZIO**

Dal 2013 è stata introdotta con regolamento Ue 1151/12, la dicitura "Prodotto di Montagna" per classificare i prodotti alimentari aventi origine nelle aree di montagna dell'Unione Europea.

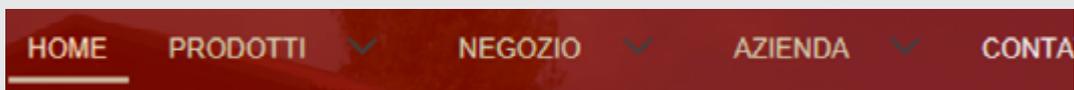
Il Parmigiano Reggiano è il più importante prodotto Dop ottenuto in montagna, con oltre 110 caseifici ubicati in montagna e oltre 1.200 allevatori che, ogni giorno, contribuiscono a fortificare l'economia e a preservare l'unicità del territorio montano di Parma, Reggio Emilia, Modena e Bologna. Proprio per dare maggiore sostenibilità allo sviluppo della montagna e offrire ai consumatori garanzie aggiuntive legate, oltre all'origine, anche alla qualità del formaggio, il Consorzio del Parmigiano Reggiano ha definito il "Prodotto di Montagna – Progetto Qualità Consorzio".

**Requisiti per la certificazione:**

- 100% latte munto in stalle nelle zone di montagna
- più del 60% dell'alimentazione delle vacche è coltivata in zona di montagna
- caseificio e stagionatura fino a 12 mesi minimo, in zona di montagna
- selezione qualitativa a 24 mesi con valutazione "al martello" degli esperti del Consorzio
- valutazione sensoriale (gruppo d'assaggio) e analisi composizione chimica

- le pubblicazioni (*spiegare in poche righe che cosa è Il Tesoro di Rocca degli Alberti, quando e perché è stato pubblicato*);
- riconoscimenti, premi e certificati (*presentarli con un testo che faccia riferimento ai plus dell'azienda: alimentazione di qualità dei bovini, latte di qualità, esperienza nella lavorazione, stagionatura interna*).
- **I nostri prodotti**
  - breve presentazione (*illustrare in modo chiaro e convincente gli aspetti che distinguono l'insieme dei prodotti, dal Parmigiano Reggiano alla mozzarella, di Rocca degli Alberti e li rendono unici. Sostanzialmente alimentazione di qualità dei bovini, latte di qualità, esperienza nella lavorazione, stagionatura interna*);
  - fasi di lavorazione del Parmigiano Reggiano (*inserire una didascalia sotto il gruppo di foto che aiuti a comprendere meglio*);
  - elenco dei prodotti del Caseificio (Parmigiano Reggiano, Duca de' Rossi, yogurt, mozzarella, ecc.) con descrizione delle loro caratteristiche tecniche (peso, tempi e modalità di conservazione, confezioni) e con schede tecniche dei due principali (*togliere il modulo ordini, crea confusione. Specificare eventualmente qualche aspetto nei contatti*).
  - **Il negozio online (cioè l'e-commerce)** (*evidenziare meglio nella home page l'area dell'e-commerce, in modo che catturi l'attenzione. Oggi è indicato soltanto con il termine Negozio*).

## SITO ROCCA DEGLI ALBERTI: LA BARRA DI NAVIGAZIONE IN HOME PAGE



- **Il negozio di Rocca degli Alberti** (*dedicare un'area con una breve presentazione e le foto del negozio. Oggi lo si ritrova all'interno dell'area Prodotti, senza eccessiva enfasi*).

## SITO ROCCA DEGLI ALBERTI: L'UNICO INSERIMENTO RELATIVO AL NEGOZIO FISICO



- **Il piccolo museo della civiltà contadina** (*vale pena dedicare un'area. È un argomento che qualifica notevolmente. Indicare anche i giorni, gli orari di apertura ed eventuali modalità di visita, libera o guidata*).

## SITO ROCCA DEGLI ALBERTI: LA SCHEDA RELATIVA AL MUSEO DEL CASEIFICIO



- **Video e foto** (inserire in quest'area gli inserti video e le slideshow o scorrimenti foto che si desiderano. Per ognuno costruire una piccola presentazione: taglio della forma, Duca de' Rossi, video "fatto come una volta", ecc)..

Inoltre, è necessario rendere sufficientemente uniformi la componente informativa e quella visiva del sito. I testi devono essere brevi, incisivi, scritti con uno stile serio, ma colloquiale e improntati a evidenziare le diversità positive del Caseificio. Si devono valutare pure con attenzione i caratteri (font) e le immagini utilizzate, al fine di ottenere un sito che esprima una precisa atmosfera.

#### ■ L'e-commerce: riflessioni introduttive

Rocca degli Alberti ha attivato l'e-commerce nel 2016, gestito a tempo parziale da tre persone: Margherita, moglie del casaro e collaboratrice in produzione, Alberta, addetta al negozio e Rossella, di OltreCoop, responsabile amministrativa.

L'area e-commerce è integrata nel sito, ma senza particolare evidenza. Inoltre, fino a oggi non si è investito per promuovere l'attività di e-commerce e senz'altro è stato giusto così.

Nei primi due anni si è, infatti, rodata la macchina organizzativa e si è lavorato per far crescere la sensibilità e la disponibilità di tutte le persone attive in azienda verso quest'area, per cui, con ogni probabilità, si sarebbe corso il rischio di non essere in grado di raccogliere gli eventuali frutti che sarebbero potuti scaturire, in buona sostanza non si sarebbe riusciti a utilizzare proficuamente i contatti generati dalle promozioni.

Per di più, vi sono parecchie attività che si possono sviluppare all'interno dell'azienda per sostenere e promuovere l'e-commerce, quindi ancora oggi è preferibile concentrarsi su queste per incrementare le prestazioni.

Certamente l'e-commerce non diverrà, almeno nel medio termine, un'attività prevalente del Caseificio, ma, se ben condotto, si rivelerà un'attività simpatica, innovativa, di servizio che può farne lievitare il prestigio e, domani, può rivelarsi strumento funzionale per il B2B.

I risultati vanno perciò valutati anche alla luce di queste prospettive, non soltanto delle vendite o dei margini che può generare. I margini, poi, non sono di semplice individuazione in quanto è tutt'altro che facile imputare i giusti costi a questa area di attività.

Se l'unico obiettivo per le vendite online di Rocca degli Alberti fosse qualche volume in più, ci si potrebbe attivare anche con i marketplace (Amazon o altri più settoriali), ma al momento non pare proprio la soluzione più indicata.

Tra l'altro, l'attuale gestione diretta assolve pure la funzione di stimolare il team coinvolto a mantenersi aggiornato e a monitorare le evoluzioni continue indotte

dalle tecnologie e dal gioco competitivo, soprattutto dei maggiori operatori e a riflettere sul rapporto tra vendite, costruzione dell'immagine, azioni di marketing, relazione con il cliente.

L'e-commerce espresso dal Caseificio è molto essenziale, ma certamente di livello non inferiore a quello medio dei non tanti caseifici del Parmigiano Reggiano attivi in quest'area e testimonia vivacità, voglia di sperimentare e di rischiare un poco.

I suggerimenti che si possono esprimere per rendere più efficace l'e-commerce di Rocca degli Alberti devono sempre assumere come vincolo le risorse umane e finanziarie che il Caseificio può mettere in campo, quindi saranno a misura di queste, anche se volte a stimolare una maggiore attenzione dell'azienda verso un'attività che rappresenta un ottimo complemento alla sua diversificazione distributiva.

#### ■ L'e-commerce: alcune indicazioni di lavoro

La qualità del sito è fondamentale per migliorare le prestazioni dell'e-commerce e una buona evidenza del Negozio online al suo interno se da una parte contribuisce a indirizzare più velocemente il visitatore verso l'area, dall'altra rende più attrattivo il sito stesso.

Per quanto concerne il nome da attribuire all'area e-commerce, Negozio online o Acquista da casa possono essere due alternative da privilegiare, in ogni caso scelto il nome (si propende per Negozio online), questo deve essere l'unico utilizzato.

#### SITO ROCCA DEGLI ALBERTI: IL NOME ATTRIBUITO ALL'ATTIVITÀ DI E-COMMERCE



Pare sconsigliabile il termine "shop", in quanto questo inglesismo, con a fianco il termine "online", conduce verso una dimensione eccessivamente tecnologica che non crea emozioni e allontana dai valori della cooperativa, del prodotto tipico.

Nella **home page del Negozio online**, è utile spiegare che l'azienda, per precisa scelta, vuole offrire anche ai clienti lontani la possibilità di assaggiare i prodotti core del Caseificio che presentano precise e positive caratteristiche derivanti da tutti gli aspetti (l'alimentazione del bestiame, la grande attenzione dei soci per il

benessere del bestiame e la gestione della cooperativa, la qualità del latte, la maestria del casaro, la stagionatura in montagna, ecc.) che si è suggerito di inserire anche nell'area prodotti del sito, mentre nelle schede dei prodotti in vetrina nell'e-commerce si indicheranno, oltre alla descrizione e al peso, il tipo di confezione, il periodo e le modalità di conservazione, gli aspetti organolettici.

Il Negozio online viene reso più coinvolgente inserendo nella sua home un'efficace **foto di fasi della produzione o del casaro al lavoro**, che di certo predispone favorevolmente il potenziale cliente.

Con riferimento ai **prodotti in vetrina**, sarebbe opportuno avvalersi di **foto di maggiore atmosfera** e, in ogni caso, è necessario rendere **differenti quelle delle referenze con diversi periodi di stagionatura**; così, tutte uguali, creano un poco di disorientamento e non stimolano di certo il cliente ad apprezzare le differenze qualitative e organolettiche.

SITO ROCCA DEGLI ALBERTI: LA PRESENTAZIONE TROPPO UNIFORME DELLE QUATTRO REFERENZE DI PARMIGIANO



Si deve poi valutare se è possibile arricchire l'offerta con due, tre **confezioni regalo** per i mesi di ottobre, novembre e dicembre. Sarebbe utile soprattutto per vivacizzare l'offerta, che altrimenti rimane troppo statica. Queste confezioni regalo possono essere le stesse che propone il negozio di Rocca degli Alberti e possono essere preparate in base all'andamento degli ordini, quindi senza creare scorte al di là del minimo fisiologico.

CONFEZIONI REGALO REALIZZATE DAL CASEIFICIO



Sarebbe opportuno inserire in vetrina pure **pezzature di peso inferiore al kg** (ad esempio 700 gr), senza dubbio più in linea con le attese delle famiglie, il cui numero di componenti è andato via via riducendosi e che dovrebbero così trovare una buona accoglienza presso il pubblico di riferimento.

Da non trascurare è l'ipotesi di inserire, strada facendo, una **selezione dei prodotti più tipici**, più vicini al territorio e incuriosenti, già in assortimento nel negozio di Rocca degli Alberti, ad esempio si può pensare ai **tortellini** e alle **tigelle** della cooperativa I Profumi della Terra, di cui il Caseificio è socio. Oppure ad alcuni **salumi** lavorati con le carni dei suini del Caseificio o ad alcuni prodotti acquistati, quali miele e confetture.

#### ALCUNI PRODOTTI COMMERCIALIZZATI O REALIZZATI DAL CASEIFICIO

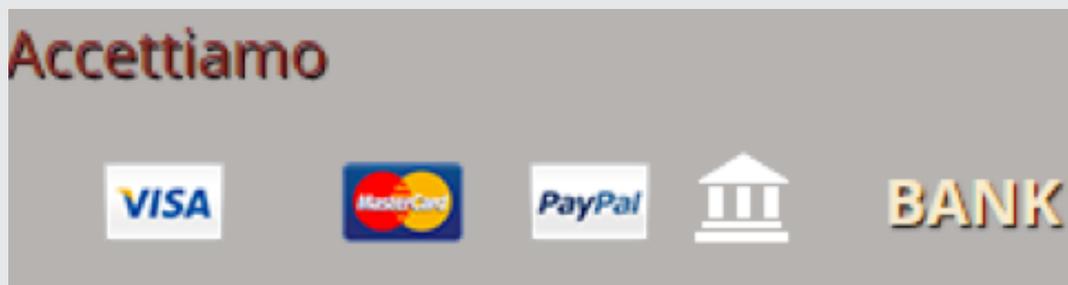


Chiaramente si deve procedere con prudenza per diversi motivi, tra cui come trattare il peso dei salumi, quale imballo può meglio proteggere il vetro, il prezzo da praticare, la predisposizione delle schede prodotto.

È certo che le soluzioni si trovano, ma possono comportare notevole impegno per il team dell'e-commerce. Il suggerimento ha il puro scopo di porre in evidenza che vi sono spazi di ampliamento già a portata di mano, con prodotti collaudati nel negozio fisico, per cui sul versante fornitori, magazzino, grado di accettazione del cliente, prezzo orientativo, ecc. il percorso è agevolato.

Nel Negozio online si devono **evidenziare soltanto le modalità di pagamento accettate**, quindi, al momento, non vanno indicate carte di credito e Paypal. È importante però **impegnarsi a inserirle** per offrire alternative ai clienti, che verso questi strumenti si stanno orientando sempre più. Il **bonifico** è di certo uno strumento consolidato e ben accetto da parte di molti clienti del Caseificio, ma da solo è limitativo e richiede tempi più lunghi per la verifica dell'avvenuto accredito. Come si è visto la quota del bonifico sulle transazioni online è contenuta in uno scarno 2%.

SITO ROCCA DEGLI ALBERTI: LE ICONE DELLE MODALITÀ “ACCETTATE” PER I PAGAMENTI



Le **diciture dell'intestazione della conferma d'ordine** sono un po' in disordine e andrebbero rimesse a punto. Poi andrebbero inseriti il marchio per caratterizzare il documento e una piccola frase di ringraziamento per avere acquistato il prodotto del Caseificio, di certa qualità, garantita da una cooperativa di montagna.

Inoltre, va **corretto l'orario di inserimento dell'ordine**: nel documento compare con due ore in meno.

SITO ROCCA DEGLI ALBERTI: L'INSERIMENTO DELL'ORDINE È AVVENUTO ALLE 16,35

E-mail:	aa@libero.it
Data:	20 set 2018 <b>14:35</b>
N. ordine:	1121
Tipo di pagamento:	Bonifico bancario

Nella sezione dedicata alle quantità acquistate (checkout) si ritrovano **quattro icone** (S. Maria, punta di Parmigiano Reggiano, ecc.): non hanno significato e generano confusione, sarebbero perciò **da togliere**.

SITO ROCCA DEGLI ALBERTI: QUATTRO LE ICONE UN PO' FUORVIANTI. L'OVALE ROSSO SOSTITUISCE IL MARCHIO DEL CASEIFICIO



Nella confezione per la spedizione, oltre al gadget e al depliantino, si può **inserire una lettera di ringraziamento** che richiami le caratteristiche del prodotto acquistato e le modalità di conservazione, e nella quale si può invitare il cliente a esprimere, per email o in uno spazio dedicato nel sito, una valutazione sul prodotto e sul servizio.

Le vendite vanno costantemente **monitorate** e si deve avere la possibilità di leggerle sotto diverse angolazioni.

È perciò necessario **creare un report** in excel o in altra modalità nel quale si evidenzi la situazione delle vendite, ad esempio: data, codice prodotto, nome prodotto, quantità, valore, cliente, luogo di consegna e attraverso il quale si possano effettuare tutte le necessarie elaborazioni: vendite per prodotto, per mese, a quantità, a valore, ecc.

Oggi gli ordini sono riepilogati manualmente, con questa modalità si può procedere fintanto che questi rappresentano numeri ridotti, mentre, aumentando il loro numero, è opportuno **sincronizzarsi con il sistema di fatturazione**. E già oggi è possibile farlo, si tratta di accordarsi con la web agency per le necessarie istruzioni.

Senza questo strumento si ha sì il polso della situazione a grandi linee, ma non si riescono a condurre elaborazioni più approfondite e a produrre confronti temporali.

Al momento **non pare opportuno** investire in **campagne di promozione** con strumenti quali Google Ads e Facebook Ads. Altrimenti si corre il rischio di promuovere azioni e sviluppare opportunità (acquisizione di lead) che si riescono a cogliere molto parzialmente.

È preferibile mettere in campo **promozioni** che **coinvolgano**, nell'impostazione come nella realizzazione, il team dedicato e ciò per calibrarle sulle effettive capacità di gestione e per farle vivere intensamente a tutto il Caseificio. L'azione più interessante e più alla portata nella relazione con il potenziale cliente è una **campagna di email marketing**, da gestire in modo tradizionale o in base ai programmi messi a disposizione dalla web agency.

In questo caso si può **raccogliere**, assicurandosi i necessari consensi, un robusto pacchetto di **indirizzi email** (almeno 200) e creare una rubrica suddivisa per categorie (ad esempio luogo di residenza, professione, età).

**Gli indirizzi email si acquisiscono in tanti modi**, il principale è forse di chiedere al negozio di Rocca degli Alberti di sollecitare i clienti a lasciare i loro riferimenti, attraverso un semplice modulo oppure registrando la loro dichiarazione verbale, poi si possono raccogliere in occasione delle feste, delle manifestazioni varie, come Caseifici Aperti e si possono richiedere anche alla Pro loco.

Nel mentre si acquisiscono gli indirizzi email, si predispone un **programma redazionale** con una sua intrinseca coerenza, cioè si individuano i **temi per sei**,

**otto invii** nell'arco dell'anno. Le email possono prevedere il link alla pagina del Negozio online, oppure il link al sito, soluzione forse più elegante. E la comunicazione dell'azione di marketing può essere ripresa dalla pagina Facebook del Caseificio.

La campagna non si pone l'**obiettivo** diretto di fare lievitare le vendite online, bensì di **catturare l'attenzione dei destinatari rispetto al Caseificio**, alle sue caratteristiche, di contribuire a creare una sua precisa, definita **immagine**, da cui possono derivare nel tempo positive ricadute anche sul Negozio online, e sugli altri canali di vendita, in primis il negozio di Rocca degli Alberti.

I temi oggetto degli invii possono fare riferimento, in modo alternato, alle attività produttive e di vendita, alla gestione cooperativa, alle stalle socie, allo sfalcio dell'erba per alimentazione con i suoi profumi, agli auguri per le ricorrenze, quali Natale e Pasqua, alle offerte del negozio di Rocca degli Alberti o dell'online, alle feste e agli eventi, come Caseifici Aperti, ecc. Dovrebbero essere argomenti di informazione, presentati in modo da offrire qualche piccola emozione.

Va inoltre creata una **semplice struttura grafica** che funga da denominatore comune, da cornice a tutti gli invii, in cui non si può prescindere dall'inserire il **marchio** del Caseificio.

I testi saranno semplici, brevi, ma non banali e saranno corredati da qualche foto, una o due per ciascun invio.

L'e-commerce può essere promosso con i **social network** (Facebook, Instagram, ecc.) creando qualche post e foto che rinvii al Negozio online.

Già oggi vi è un intenso lavoro sui social che, data la situazione organizzativa, è opportuno non vincolare a criteri troppo stringenti, lasciando quindi libertà creativa.

Si tratta soltanto di **indirizzare** in parte questa attività anche **a promuovere sia il negozio di Rocca degli Alberti sia quello online**.

Il team dell'e-commerce e la sua organizzazione sono cresciuti quasi spontaneamente, sulla base dell'entusiasmo delle tre persone coinvolte, oggi tutt'al più si deve valutare, attraverso un confronto aperto, se sussistono soluzioni per l'ottimizzazione. In particolare si dovrà individuare la **figura** che possa meglio **interfacciarsi con la web agency** per realizzare un buon piano di contenuti per il sito, per l'area e-commerce e per i social network.

Inoltre è opportuno che il team dell'e-commerce a cadenze periodiche si riunisca per **valutare andamenti delle vendite e degli accessi** (già oggi parecchie informazioni sono disponibili dal pannello di controllo), problematiche di rilievo e soluzioni migliorative, informando e coinvolgendo il Presidente. Ad esempio, è necessario verificare quali tra le referenze in vetrina sono le meno vendute, riflettere sul motivo delle prestazioni e trarre conclusioni operative.

Se il libro non si vende e lo si vuole spingere, può essere necessario rendere più esplicativa la sua presentazione e abbassare, evidenziando con flash, il prezzo (ad esempio, pieno 20, scontato 10 euro) e collegandolo all'acquisto del Parmigiano Reggiano.

Se Duca de' Rossi non si vende, si può attivare uno sconto per un periodo anche lungo, sempre con un evidente flash.

La **scelta dei prezzi** dei prodotti sarebbe opportuno realizzarla dopo aver **analizzato quelli dell'e-commerce di altri caseifici di montagna**, dopodiché entrano in gioco altre valutazioni, in particolare il posizionamento desiderato e la coerenza con i prezzi praticati dal negozio di Rocca degli Alberti.

Confrontarsi con gli altri caseifici che praticano l'e-commerce è un'attività che rende più sicuri, in quanto si opera con maggiore consapevolezza e si è in grado di offrire risposte ben motivate a possibili obiezioni dei clienti.

Sarebbe utile giocare anche sulle **promozioni** (sconti su una o più referenze, sconti per acquisti abbinati di due prodotti, ecc), ma in questa fase forse non sussistono le condizioni in azienda per realizzare un piano convincente, in ogni caso è necessario iniziare a rifletterci.

Oltre ai prezzi è utile prendere in esame i **costi di trasporto** degli altri caseifici per rendersi conto se si stanno offrendo le migliori condizioni ai clienti, in termini di costi e tempi e, di converso, se si stanno spuntando quelle migliori dalle società di logistica.

Entrando nel merito della politica di prezzo, si può valutare, ad esempio, se sussistono le condizioni per aumentare il prezzo a fronte di volumi d'ordine contenuti e nel contempo di ridurre il costo del trasporto, combinando le due variabili in modo tale da stimolare gli ordini con quantità inferiori e da catturare alcune ulteriori fasce di clienti. È certamente una piccola rivoluzione, ma, se ben gestita, potrebbe offrire apprezzabili ritorni.

Le **consegne** rappresentano un'area strategica nell'e-commerce, al fine di offrire al cliente il servizio migliore ai costi più contenuti. Circa le condizioni oggi praticate dalle società di logistica contrattualizzate dal Caseificio, si dà per acquisito che siano le migliori possibili, ma non è male a scadenze definite fare con loro il punto, per verificare se qualche aspetto deve essere variato.

#### ■ 4.2.5. Budget vendite su base triennale e costi

Ci si limita qui a presentare un semplice budget delle vendite a valore, mentre non si è in grado di entrare nel merito di prezzi medi e quantità di prodotto, tantomeno di presentare una previsione delle marginalità. Si confida però che questo budget a valore sia sufficiente a delineare la tendenza che l'attività di e-commerce può esprimere.

Poi, come sopra accennato, i risultati vanno valutati anche alla luce del fatto che l'e-commerce per Rocca degli Alberti deve considerarsi un'attività innovativa, di servizio per il cliente che può elevare il prestigio del Caseificio e, domani, può rivelarsi strumento funzionale pure per il B2B. Quindi un'attività, entro certi limiti, da seguire e sostenere.

Il budget ha lo scopo di far riflettere sulle potenzialità dell'attività e di individuare da dove il fatturato può derivare, in riferimento al numero degli ordini generati e alle categorie di prodotti.

BUDGET DELLE VENDITE			
ORDINI/ANNO	2019	2020	2021
numero ordini	120	180	240
valore medio ordine - euro	150	140	140
fatturato totale - euro	18.000	25.200	33.600
PRODOTTI/ANNO	2019	2020	2021
Parmigiano Reggiano - euro	13.500	17.800	22.800
Duca de' Rossi - euro	2.500	3.400	4.400
altri prodotti - euro	2.000	4.000	6.400
fatturato totale - euro	18.000	25.200	33.600

I valori relativi a "ordine medio" e "fatturati" sono Iva inclusa

Il Caseificio deve impegnarsi per incrementare il numero degli ordini e, accogliendo alcuni dei suggerimenti sopra riportati, non dovrebbe essere troppo difficile conseguire gli obiettivi. Il valore medio dell'ordine potrebbe scendere leggermente in relazione ai nuovi prodotti e alle pezzature di grammatura inferiore da inserire in portafoglio.

Inoltre si può ipotizzare, in base alle esperienze fin qui maturate, la seguente distribuzione del fatturato per trimestre.

QUOTE DELLE VENDITE PER TRIMESTRE	
primo trimestre	20
secondo trimestre	25
terzo trimestre	15
quarto trimestre	40
anno	100

Fonte: Netcomm - Osservatorio E-commerce - Politecnico Milano

Il quarto trimestre dovrebbe esprimere un peso notevolmente superiore agli altri, anche in funzione delle confezioni regalo da proporre tra ottobre e dicembre.

Con riferimento ai costi, si indicano solamente quelli per la creazione del marchio e la revisione del sito e dell'area e-commerce, cioè per due interventi realizzati da fornitori di servizio esterni. Complessivamente si possono stimare contenuti entro i 2.000 euro.

Gli altri interventi proposti (kit di base per i plus del Caseificio, revisione delle schede prodotto, campagna di email marketing, ecc.) dovrebbero essere curati dal team, anche allargato, attivo nell'e-commerce, quindi non troverebbero riscontro in fatture fornitori.

Vi sono poi i costi per gli imballi primari e secondari dei nuovi prodotti da proporre in vetrina, ma questi rientrano tra i costi di prodotto, così come per quelli attualmente in portafoglio.

#### ■ 4.3. PIANO DI MARKETING PER LA VENDITA DIRETTA DI VINO TRAMITE PROPRI NEGOZI

##### ■ 4.3.1. Le metodologie e le fasi di lavoro

Sulla base dei requisiti posti negli obiettivi dello studio, si è identificata la cooperativa di riferimento, selezionata fra quelle prese in considerazione nella prima fase di lavoro. Per questa cooperativa, ma anche per altri riferimenti precisi, si sono impiegati nomi di fantasia, in un'ottica di salvaguardia della privacy. La cooperativa in questione è la Cantina Cooperativa Passo del Conte, ubicata in Valle d'Aosta.

Ci si è concentrati sulle problematiche della vendita diretta al consumatore tramite un proprio punto vendita, annesso alla Cooperativa oppure in un'area urbana.

Si è quindi proceduto con le seguenti metodologie:

- analisi delle caratteristiche dell'attività di vendita presso lo spaccio, delle relative strategie attuate e delle prospettive della Cantina Cooperativa Passo del Conte;
- analisi del contesto competitivo tramite documentazione esistente, tratta da istituzioni e da studi a livello accademico;
- interviste a testimoni privilegiati istituzionali (Amministrazione Regionale) e operativi (produttori);
- analisi di un operatore analogo in un'ottica di benchmarking (Cantina Cooperativa Valle d'Oro);
- rilevazione referenze presenti sugli scaffali di diverse tipologie di punti vendita con le relative caratteristiche;
- brevi colloqui destrutturati con operatori del dettaglio in zona;

- stesura di un piano di marketing, reso disponibile alla Cooperativa per eventuali revisioni;
- eliminazione dal piano di marketing di ogni riferimento alla Cooperativa, come sopra accennato, in modo che questa non sia identificabile, e impiego di nomi di fantasia.

#### ■ 4.3.2. La fotografia della Cooperativa Passo del Conte

La Cooperativa è ubicata nel territorio valdostano, su una strada di transito per raggiungere le principali località della regione.

Il portafoglio prodotti della Cooperativa è di 15 referenze di vino (compreso uno spumante). Il fatturato è di 600.000 euro, corrispondente approssimativamente a 100.000 bottiglie.

I soci sono poco più di 50, e la superficie totale di coltivazione è pari a 25 ettari. Un problema della Cooperativa è proprio la scarsa quantità di prodotto per socio. Qualche vigna viene gestita in affitto direttamente dalla Cooperativa.

Ci sono vigneti sul fianco di montagne con forte pendenza, quindi con terrazzamenti caratterizzati da muri alti anche diversi metri.

Nessun socio produce uva biologica, per la vicinanza ad altre vigne che subiscono trattamenti, però ognuno cura al massimo la qualità per ridurre la tossicità.

Nel 2018, la coltivazione è stata danneggiata dalle piogge di maggio-giugno, che hanno colpito il fiore. Il danno è legato all'alternarsi di pioggia e sole, che non ha permesso di compiere certi trattamenti. È quindi probabile che la produzione si ridurrà; la Cooperativa cercherà di limitare le vendite ai grossisti con cui non ha un rapporto preferenziale, per mantenere invece costante la vendita presso lo spaccio, verso l'estero e ai negozi locali.

In tutto, la Cooperativa ha due addetti fissi, che sono tecnici e fanno assistenza alle vigne, e due impiegati (di cui uno fisso, l'altro presente solo nei mesi estivi). Questi ultimi si dedicano anche allo spaccio, per il quale normalmente è sufficiente un addetto, ma nel periodo estivo ne occorrono due, perché il punto vendita rimane aperto più a lungo (nove ore invece delle sei ore di apertura nei restanti mesi).

Il costo lordo di un dipendente si colloca sui 20 mila euro all'anno; il costo della manodopera da imputare allo spaccio è stimabile sui 6.000 euro annuali.

#### ■ I canali commerciali

Oltre al punto vendita aziendale, che sarà successivamente approfondito, la restante quota delle vendite è indirizzata per l'85% in Italia e per il 15% all'estero.

Posto pari a 100 il mercato nazionale, il 60% è destinato alla Valle d'Aosta (ristoranti e grossisti) e il 40% al resto della nazione, soprattutto enoteche e ristoranti in Piemonte e Lombardia, regioni in cui sono presenti grossisti fidati.

Il prezzo al grossista è circa il 20-25% in meno rispetto alla vendita al consumatore nello spaccio, mentre a ristoranti, negozi alimentari ed enoteche il prezzo è circa il 15-18% in meno di quello al consumatore.

Tra i canali commerciali figura anche la Gdo. Sono stati instaurati buoni rapporti con Gros Cidac di Aosta, che realizza molta attività promozionale dei prodotti locali. Altri destinatari sono alcuni punti vendita Conad, riforniti tramite grossisti.

La Cooperativa è presente nei piccoli negozi specializzati e generici della zona, in cui il prodotto viene distribuito dal Consorzio Veulla (prodotti valdostani); vi è una buona sinergia con alcuni punti vendita particolari del comune dove è ubicata la Cooperativa Passo del Conte: il punto vendita Pietrina (lavorazione e commercio di prodotti lattiero-caseari, che ha un negozio pure nel capoluogo), il salumificio Tormont e la Dolciaria Augusto Imperatore. La Cooperativa però non può trattare i loro prodotti nel proprio spaccio, perché essendo freschi richiederebbero ampliamenti consistenti per poter inserire i frigoriferi.

La Cooperativa utilizza un marchio unico per tutti i canali. Anni fa era stata realizzata qualche contro-etichetta personalizzata per alcuni clienti che distribuivano il prodotto, oppure per eventi occasionali (es. matrimoni, festività). Nel prodotto esportato è presente la contro-etichetta dell'importatore.

Alcuni anni fa la Cooperativa aveva provato ad avviare direttamente l'e-commerce, appoggiandosi a una banca; il progetto è stato sospeso dopo due anni perché non produceva risultati economici. Attualmente ci sono diversi distributori che vendono on line vini di tutta Italia, compresi quelli di Passo del Conte.

La Cooperativa esporta negli Stati Uniti, in cui può contare su due importatori (uno che fornisce la East Coast e l'altro che fornisce la parte centrale della nazione e la West Coast), e secondariamente in Canada, Giappone e, da quest'anno, in Australia. In Europa esporta in Svizzera, Germania, Danimarca, Regno Unito e Belgio.

#### ■ Il punto vendita aziendale

Le vendite presso lo spaccio aziendale sono circa il 16% del totale in termini di quantità, il 18% sui valori. Annualmente, si vendono dalle 15 alle 20 migliaia di bottiglie. Nello spaccio sono presenti le 15 referenze.

Rispetto a cinque anni, fa il valore unitario medio per bottiglia venduta è diminuito, ora il cliente tende a effettuare una degustazione sulla gamma alta, ma acquista poi i vini più economici (circa 5-6 € a bottiglia); lo scontrino medio si è di conseguenza ridotto: prima era sui 30 €. La causa sembra potersi attribuire all'effetto della crisi economica generale, che esplica tuttora effetti consistenti.

Per i visitatori si prevedono due tipologie di degustazione: quella base costa 4 € a persona e comprende grissini, biscotti insieme ai vini; quella più completa costa 10 € e comprende anche assaggi di salumi e formaggi. Il costo di 4 € a persona per la degustazione base non viene addebitato se successivamente il cliente acquista allo spaccio. L'introito di queste degustazioni è inferiore al 10% del fatturato attribuibile allo spaccio.

Per il futuro si vorrebbe ampliare l'orario del punto vendita aziendale (attualmente, come già accennato, è aperto sei ore tutti i giorni della settimana, con estensione dell'orario nel periodo estivo), rendendolo più funzionale alle esigenze del cliente e curando maggiormente l'accoglienza, e aumentare le sinergie con le strutture turistiche della zona, come il Museo Praetoriano. Con quest'ultimo è stato comunque stipulato un accordo importante, per cui molti gruppi in visita al Museo passano anche per il punto vendita della Cooperativa. È previsto uno sconto sui vini Passo del Conte per i clienti che presentano il biglietto del Museo, ma si vorrebbe fare qualcosa in più, come pianificare visite concatenate (tuttavia il Museo non può farlo direttamente, e occorrerebbe l'intervento di una agenzia).

Tra i frequentatori dello spaccio rientrano anche clienti individuali provenienti per esempio dalla via Franchigena e dal capoluogo di regione: sono turisti di transito, che spesso si fermano ad assaggiare vino; sono importanti in quanto svolgono il ruolo di veicolo di comunicazione a favore del prodotto.

Lo spaccio, come accennato, è in una posizione comoda e ben raggiungibile, dotata di parcheggio; il paesaggio è pregiato e costituisce un punto di forza importante, parallelamente alla vicinanza a stazioni sciistiche. Per questo motivo, è aperto pure sabato e domenica.

In concomitanza con la visita alla cantina si può visitare anche una mostra permanente della vitivinicoltura, raggiungibile a piedi dalla Cooperativa.

Lo spaccio ha solo i vini della Cooperativa, anche se si potrebbero inserire prodotti di agriturismi e caseifici della zona, concatenando pure visite presso queste aziende. Sorgerebbe tuttavia il problema della conservazione refrigerata per i formaggi e per altri prodotti degli agriturismi, e di conseguenza di un superiore fabbisogno di spazio, come già sottolineato.

Si sta progettando di realizzare un negozio di prodotti locali (diversi dal vino) con altri produttori della zona, ma è un progetto che non si concretizzerà nell'immediato futuro.

#### ■ La Cooperativa nel contesto del settore

Oltre a una decina scarsa di cooperative vitivinicole, in Valle d'Aosta si riscontra la presenza di una quarantina di imprese private, in passato aiutate finanziariamente dalla Regione, come del resto è avvenuto per le cooperative (relativamente soprattutto agli immobili, alle attrezzature e alla promozione in ambito fiere).

Quasi tutti i 50 produttori effettuano vendita diretta, almeno in minima parte. Anche per questa attività sono stati aiutati in modo specifico dalla Regione, soprattutto in riferimento agli investimenti strutturali.

In totale, in regione gli ettari di superficie viticola potenziale sono 500, di cui 320 di superficie produttiva reale, la grande maggioranza della quale appartiene alla Doc. I produttori valdostani sono uniti sotto il marchio "Valle d'Aosta Doc", che copre l'intero territorio ed è organizzato in sette sottozone, essendo diversi i tipi di vino.

I produttori devono fronteggiare alcune difficoltà specifiche che caratterizzano buona parte della viticoltura in Valle d'Aosta, in virtù della morfologia del territorio. Un altro problema che coinvolge il settore, e le cooperative in misura maggiore rispetto al mondo privato, è quello del ricambio generazionale; infatti, la presenza e il ruolo dei soci e dei presidenti nella fascia di età sotto ai 45-50 anni sono piuttosto scarsi.

In base ai dati sulla vendemmia 2017, in Valle d'Aosta la produzione è stata quella di seguito riportata; tra parentesi sono esposti i dati relativi al totale Italia:

- vino rosso: 6.720 hl (9,1 milioni hl), di cui 5.580 Doc (2,8 milioni hl);
- vino bianco: 2.973 hl (9,7 milioni hl), di cui 2.639 Doc (2,8 milioni hl).

La scorsa annata è stata caratterizzata da gelate particolarmente impattanti, che hanno ridotto drasticamente la produzione: circa 1,2 milioni di bottiglie in tutta la regione. Nel 2016, la produzione di rosso in Valle d'Aosta era stata di 12.476 hl, quella di bianco era stata pari a 7.753 hl. A livello nazionale, il calo del 2017 rispetto all'anno precedente è stato più contenuto.

#### ■ 4.3.3. L'azienda di riferimento: la Cantina Cooperativa Valle d'Oro

La Cantina Cooperativa Valle d'Oro ha oltre 150 piccoli soci, per un totale di 65 ettari di vigneto. Dei 150 soci, solamente tre sono viticoltori a tempo pieno, gli altri sono di piccole dimensioni e praticano l'attività part-time.

Quando i soci conferiscono l'uva, questa viene pagata una cifra superiore se sono state osservate determinate procedure finalizzate alla qualità. In questo modo, i soci vengono stimolati a produrre una qualità maggiore.

La Cooperativa ha un fatturato di poco inferiore ai 3 milioni di euro. L'ultimo anno è stato più ridotto, a causa di motivi climatici che non si possono controllare, analogamente a Francia, Svizzera e Germania. Le bottiglie prodotte all'anno sono in media 450 mila.

Il 2017 ha infatti registrato una grande scarsità nella raccolta, motivo per cui si sta vendendo circa il 60% di prodotto in meno dell'anno precedente (privilegiando

ristoranti e alberghi rispetto alla Gdo). Questo fatto è stato comunicato a grossisti e ad altri clienti, per non rischiare che rimanessero sguarniti di prodotto. Probabilmente, si soffrirà verso Pasqua 2019, in quanto il processo produttivo del vino comporta la vendita del prodotto finito dopo circa un anno e sei mesi dalla raccolta dell'uva.

Il personale è costituito da due addetti fissi in cantina più un addetto al punto vendita (otto ore al giorno per quattro mesi all'anno, quattro ore nei restanti otto mesi), oltre a un monte ore fornito a rotazione dai soci, come contributo per lavori in cooperativa.

La struttura è in affitto dalla Regione; fino a pochi anni fa era in comodato d'uso. L'anno scorso la Cooperativa ha comprato le botti e le attrezzature interne della cantina, per cui oggi paga l'affitto solamente per le murature.

#### ■ Il punto vendita aziendale

Come affermato precedentemente, la Cooperativa produce 450 mila bottiglie all'anno, delle quali il 15% (sulla quantità) è venduto presso il punto vendita aziendale.

La clientela è composta da turisti, ristoratori e albergatori. In parte minoritaria, da residenti. Per i ristoratori e gli albergatori viene proposto un prezzo inferiore (in media, 5 €/bottiglia, Iva inclusa) rispetto al consumatore finale (7 €/bottiglia). Il prodotto ha sempre lo stesso marchio.

Il canale di vendita principale è il turismo. In estate c'è un buon flusso di pullman turistici, per i quali è molto importante il contatto con i tour operator. Poi, vi sono i turisti a livello individuale, provenienti soprattutto da alcuni impianti sciistici in zona.

Sono anche il tour della cantina e il pacchetto "degustazione + visita alla cantina" a 25 €. Vi sono sei e-bike, che vengono fornite gratuitamente ai turisti per il tour nei vigneti. Vi è anche il museo annesso, con l'esposizione di vecchi torchi e altri strumenti, un'esposizione che comunica la storia della Cooperativa.

La visita con degustazione dei vini costa 3 euro, se si affianca anche la degustazione di prodotti gastronomici, il costo è di 5 euro a persona.

Il punto vendita aziendale propone quasi esclusivamente i prodotti della Cooperativa (vini e secondariamente grappe). Nello spaccio viene venduto anche vino in bag in box (da tavola non Doc e non frizzante), richiesto soprattutto per rifugi alpini, con formati da 5 e da 10 litri (il prezzo medio di vendita è di 5 €/lt). La Cooperativa produce anche un vino frizzante che, non essendo presente una autoclave, viene lavorato in un impianto esterno.

All'interno dello spaccio vi sono pochi prodotti di altre aziende, giusto qualche aceto e una grappa. Vi è una licenza del Comune che impone ai punti vendita aziendali di avere almeno il 50% di prodotto proprio.

Per quanto riguarda i prezzi dei prodotti diversi dal vino (quest'ultimo sarà trattato in modo specifico più avanti), nello spaccio Valle d'Oro si propone aceto dell'Acetaia Vecchia Savoia a 5,50 €/bottiglia da 250 ml (22 €/lt), grappa di propria produzione a 9,70 €/bottiglia da 500 ml (Pinot Noir) e a 5,70 €/bottiglia da 200 ml (Muller Thurgau).

Se si inserissero molti altri prodotti, si correrebbe il rischio di perdere la percezione della tradizione, rendendo il locale troppo commerciale.

Il punto vendita, come già accennato, è aperto full time nei quattro mesi estivi, mentre nei restanti è aperto part-time.

#### ■ Gli altri canali commerciali

Nel territorio ci sono diversi punti vendita di gastronomia con i prodotti della Cooperativa, di cui uno appartenente al Consorzio Valesano.

Si vende anche a cinque-sei grossisti della zona che servono la Gdo della Valle d'Aosta. Per il trasporto ci si affida a una cooperativa di secondo grado, il Consorzio Abate Cerlogne ("meglio non fidarsi dei corrieri", è stato affermato).

La Gdo sta causando la scomparsa dei piccoli negozi, lavorando su grandi volumi e proponendosi a prezzi più bassi.

Il prezzo medio nella vendita al grossista si colloca intorno ai 4-5 €/bottiglia. Il prezzo finale medio sullo scaffale del supermercato è intorno ai 7 €, circa lo stesso prezzo dello spaccio. Nel ristorante il prezzo al cliente finale può arrivare anche a 20 €/bottiglia.

Il prodotto ha la stessa etichetta in tutti i punti vendita (supermercati, negozi, ristoranti, ecc.). A volte sono state realizzate etichette specifiche per certe destinazioni, come il Giappone, dove la Cooperativa dispone di contatti con due grossisti. Si fanno anche etichette personalizzate per eventi eccezionali, come manifestazioni o matrimoni. Alcuni ristoranti, enoteche e piccoli negozi chiedono etichette personalizzate prescindendo dagli eventi particolari, ma i costi sarebbero troppo elevati.

#### ■ 4.3.4. La rilevazione delle referenze nei punti vendita

La rilevazione effettuata ha riguardato 11 punti vendita della regione, di diverse tipologie, nei quali sono state rilevate 39 referenze della Cantina Cooperativa Passo del Conte e 83 della Cooperativa presa a riferimento, ossia la Cantina Cooperativa Valle d'Oro. Tranne otto referenze, tutte le restanti sono costituite da bottiglie da 750 ml.

Si sono rilevati altri negozi, in cui però non sono risultati presenti vini della Cantina Cooperativa Passo del Conte né della Cantina Cooperativa Valle d'Oro, in quanto il gestore preferisce trattare solo vini di produttori più piccoli (per esempio, alcune enoteche).

La distribuzione delle referenze esaminate per categoria di punto vendita rilevato è la seguente:

NUMEROSITÀ DI REFERENZE RILEVATE PER TIPOLOGIA DI PUNTO VENDITA	
CATEGORIA PUNTO VENDITA	N. REFERENZE
Enoteca	4
Piccolo retail	21
Supermercato	26
Spacci delle due Cooperative	30
Spaccio di altre aziende	41
Totale	122

Fonte: rilevazioni Ismea

Nelle tabelle che seguono, tutti i prezzi unitari sono espressi in €/bottiglia da 750 ml.

PREZZI MEDI DELLE DUE COOPERATIVE CONSIDERATE NEI DIVERSI TIPI DI PUNTI VENDITA - €/BOTTIGLIA DA 750 ML			
CATEGORIA PUNTO VENDITA	PASSO DEL CONTE	VALLE D'ORO	IN COMPLESSO
Enoteca	18,70	7,60	10,37
Piccolo retail	11,60	8,66	9,92
Supermercato	7,50	6,67	6,56
Spaccio della Cooperativa	9,84	7,15	8,18
Spaccio di terzi	15,65	8,40	9,79
Totale	11,89	7,72	8,75

Fonte: rilevazioni Ismea

PREZZI MEDI DELLE SINGOLE REFERENZE CANTINA COOPERATIVA PASSO DEL CONTE - €/BOTTIGLIA DA 750 ML	
Podestà	15,56
Console Varrone	8,61
Pinot della Porta Decumana	13,56
Rosso delle Gallie	4,89
Valdouta	11,52
Teatro Romano	21,34
Altri	8,30
In complesso	11,89

Fonte: rilevazioni Ismea

Si riportano di seguito alcuni esempi di confronto di prezzi (€/bottiglia da 750 ml) di specifiche referenze della Cantina Cooperativa Passo del Conte, fra spaccio della Cooperativa e altri punti vendita.

## Console Varrone 2017:

• Gross Cidac .....	7,70
• Spaccio Passo del Conte .....	7,30

## Teatro Romano:

• Salumificio Tormont .....	22,50
• Consorzio Veulla .....	24,50
• Dolciaria Augusto Imperatore .....	21,70
• Spaccio Passo del Conte .....	19,00

## Podestà:

• Salumificio Tormont .....	15,10
• Enoteca Vineria .....	18,70
• Consorzio Veulla .....	16,20
• Dolciaria Augusto Imperatore .....	14,80
• Spaccio Passo del Conte .....	13,00

## Pinot Gris:

• Consorzio Veulla .....	8,15
• Dolciaria Augusto Imperatore .....	7,50
• Spaccio Passo del Conte .....	6,50

## Rosso delle Gallie:

• Salumificio Tormont .....	4,90
• Gross Cidac .....	4,85
• Dolciaria Augusto Imperatore .....	5,40
• Spaccio Passo del Conte .....	4,50

Questi invece sono esempi di confronto di prezzo (sempre in €/bottiglia da 750 ml) fra spaccio e altri punti vendita, per quanto riguarda le referenze della Cantina Cooperativa Valle d'Oro.

## Chardonnay:

• Salumificio Tormont .....	7,65
• Consorzio Veulla .....	7,10
• Gross Cidac .....	6,50
• Spaccio Valle d'Oro .....	6,35

## Muller Thurgau:

• Carrefour .....	6,15
• Salumificio Tormont .....	8,00
• Consorzio Veulla .....	7,10
• Gourmand Curmayeur .....	9,80
• Gross Cidac .....	6,50
• Dolciaria Augusto Imperatore .....	8,10
• P. vendita Aosta .....	8,40
• Spaccio Valle d'Oro .....	6,35

## Pinot Noir (media di diverse tipologie):

• Carrefour .....	7,04
• Salumificio Tormont .....	8,45
• Consorzio Veulla .....	7,93
• Gross Cidac .....	4,85
• Dolciaria Augusto Imperatore .....	9,00
• Spaccio Valle d'Oro .....	6,00

## Dora:

• Consorzio Veulla .....	6,65
• Gross Cidac .....	4,85
• Dolciaria Augusto Imperatore .....	7,60
• Spaccio Valle d'Oro .....	6,00

#### 4.3.5. Le proposte per la Cooperativa Passo del Conte

Il piano di marketing preparato è finalizzato a identificare i potenziali di vendita diretta tramite proprio punto vendita, per la Cooperativa Passo del Conte. Come si specificherà più avanti, si è realizzata una stima di questo potenziale e si sono identificate le strategie più opportune per concretizzarlo.

Tra i vantaggi dello sviluppo della vendita diretta tramite punto vendita aziendale rientrano:

- per la Cooperativa, l'incasso immediato, la possibilità di testare e veicolare prodotti innovativi per verificarne la risposta del mercato, un contatto più stretto e un ascolto più diretto del consumatore finale, margini economici interessanti;

- i prodotti in vendita nello spaccio possono inoltre avere il ruolo di veicoli di comunicazione del marchio e dei valori dell'azienda, contribuendo a una strategia di differenziazione dalla concorrenza;
- per il cliente, l'opportunità di trovare tutte le referenze della Cooperativa, che in nessun punto vendita probabilmente sono presenti contemporaneamente; la possibilità di vivere un'esperienza più calda rispetto all'acquisto in un punto vendita diverso, soprattutto se si parla di una grande superficie come un iper o un supermercato;
- il cliente ha peraltro garanzie fornite personalmente dal gestore, vede la situazione in cui si produce, può vivere una sorta di ritorno al passato e di riavvicinamento alla natura; ha una percezione di genuinità e cura che rende i prodotti in vendita adatti alla funzione regalistica; si rafforza pure e si può enfatizzare nell'acquirente la percezione di essere una persona competente;
- per i flussi turistici, un prodotto acquistato "alla fonte" può ricordare un'esperienza positiva, può generare immagini e sensazioni piacevoli; l'intento dovrebbe essere quello di calare di nuovo il consumatore nel fascino del luogo turistico al momento del consumo.

#### ■ Le ipotesi di sviluppo del punto vendita aziendale

Le ipotesi contemplate sono due e possono essere considerate separatamente, nel senso che la realizzazione dell'una non implica anche la necessità di realizzare l'altra; anzi, nella realtà operativa è più realistico considerarle come alternative, almeno in un'ottica di breve-medio termine, soprattutto per gli investimenti che possono richiedere alla Cooperativa:

- A. un'evoluzione dello spaccio seguendo un piano di sviluppo della sua attività;
- B. la realizzazione di un punto vendita aziendale ma esterno alla Cooperativa.

La prima ipotesi presenta indubbiamente minore complessità, mentre l'avvio di un punto vendita specializzato in un'area diversa da quella dello spaccio annesso alla Cooperativa è una scelta strategica importante, che può generare un impatto positivo maggiore sulla redditività della Cooperativa, ma che nel contempo è complicata per costi, organizzazione, problematiche gestionali. È una scelta da percorrere solo se si è consapevoli delle maggiori complessità e se si è disponibili ad affrontarle con una opportuna organizzazione.

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

Dal potenziale teorico si è passati al potenziale effettivo, raggiungibile con opportune strategie. I coefficienti di transizione dal potenziale teorico a quello effettivo sono stati ipotizzati tenendo nella dovuta considerazione la presenza di competitor diretti

(altre cantine con proposte analoghe) e di quelli indiretti (punti vendita di tipologia diversa, che però dal consumatore possono essere considerati come sostitutivi).

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

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

Come specificato precedentemente, si è considerata come modello di confronto la Cantina Cooperativa Valle d'Oro, capillare nei punti vendita, robusta nei bilanci, incisiva nelle azioni di marketing.

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

#### ■ L'identificazione e la quantificazione dei potenziali bacini di utenza

Si è considerata innanzi tutto l'ipotesi A - Sviluppo dello spaccio di vendita.

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

- area primaria (raggiungibile al massimo in 15 minuti); è la zona formata dai comuni limitrofi; in tutto 10,4 migliaia di residenti ossia 5 migliaia di famiglie;
- area secondaria (raggiungibile al massimo in 45 minuti); sono i comuni intermedi fra quelli limitrofi e quelli più distanti; si tratta di 68 migliaia di abitanti, corrispondenti a 27,6 migliaia di famiglie;
- area terziaria (raggiungibile al massimo in 90 minuti): le restanti zone della regione (81,6 migliaia di residenti, 39,7 migliaia di famiglie).

La stima dei volumi di vendita nel caso dello sviluppo dello spaccio di vendita è avvenuta considerando come base la numerosità di famiglie e seguendo questo procedimento di calcolo:

- area primaria: 2,5% di utilizzatori, numero medio di atti di acquisto all'anno pari a 2,5;
- area secondaria: 1,4% di utilizzatori, numero medio di atti di acquisto all'anno pari a 1,4;
- area terziaria: 0,8% di utilizzatori, numero medio di atti di acquisto all'anno pari a 1,2.

STIMA DEL POTENZIALE MERCATO RESIDENTI NELL'IPOTESI DI SVILUPPO DELLO SPACCIO AZIENDALE					
	DISTANZA MASSIMA DELL'ISOCRONA (MINUTI)	N. FAMIGLIE	% ACQUIRENTI	ATTI DI ACQUISTO ANNUI PER FAMIGLIA	TOTALE ATTI DI ACQUISTO
Area primaria	15	4.970	2,5	2,5	311
Area secondaria	45	27.614	1,4	1,5	580
Area terziaria	90	39.654	0,8	1,2	381

Totale atti di acquisto: 1.272

Per quanto riguarda i turisti, si sono considerati i seguenti target:

- target soggiornanti in zona, corrispondente agli arrivi nel comprensorio dove è ubicata la Cooperativa Passo del Conte: 138 migliaia, che depurati dagli appartenenti allo stesso nucleo familiare sono stimabili in 86 migliaia;
- target turisti transitanti, corrispondente ai turisti che transitano per il comprensorio dove è ubicata la Cooperativa Passo del Conte, senza alloggiarvi ma soggiornando in altre zone della regione: 712 migliaia, che depurati dagli appartenenti allo stesso nucleo familiare sono stimabili in 445 migliaia;
- target turisti di giornata, corrispondente ai turisti che transitano per il comprensorio dove è ubicata la Cooperativa Passo del Conte, senza soggiornare: 1,55 milioni, che depurati dagli appartenenti allo stesso nucleo familiare sono stimabili in 969 migliaia;
- target turismo di attrazione, corrispondente ai turisti che visitano la principale attrazione della zona: 370 migliaia, che depurati dagli appartenenti allo stesso nucleo familiare sono stimabili in 230 migliaia; ogni area ha i suoi generatori di traffico, che possono essere di tipo culturale, paesaggistico, commerciale, ecc.: in questo caso, il Museo Praetoriano è un chiaro elemento di attrazione, generatore di traffico.
- target "altri motivi", corrispondente alle persone che transitano in zona per motivi diversi dal turismo, senza soggiornarvi: 1,3 milioni, che depurati dagli appartenenti allo stesso nucleo familiare diventano 813 migliaia.

Queste sono le ipotesi relative alla quota di acquirenti:

- target soggiornanti in zona: 0,7%;
- target turisti transitanti: 0,3%;
- target turisti di giornata: 0,4%;
- target turismo di attrazione: 0,9%;
- target "altri motivi": 0,2%.

**STIMA DEL POTENZIALE MERCATO TURISTI E ALTRO PASSAGGIO NELL'IPOTESI DI SVILUPPO DELLO SPACCIO AZIENDALE**

	N. PERSONE, DEPURATO DALL'APPARTENENZA ALLA STESSA FAMIGLIA	% ACQUIRENTI	TOTALE ATTI DI ACQUISTO
Comprensorio adiacente alla Cooperativa	86.000	0,7	602
Altri turisti, transitanti nel comprensorio adiacente alla Cooperativa	445.250	0,3	1.336
Stima turismo di giornata transitante nel comprensorio adiacente alla Cooperativa, escluse visite principale attrazione	480.000	0,4	1.920
Visitatori principale attrazione	231.250	0,9	2.081
Stima transitanti per motivi diversi dal turismo	460.000	0,2	920

Totale atti di acquisto: 6.859

Si devono poi aggiungere gli acquisti effettuati da albergatori e ristoratori; si è considerato un 13% aggiuntivo in volume, un 18% aggiuntivo in valore.

Si è successivamente considerata l'**ipotesi B - punto vendita esterno**. Più precisamente, si è ipotizzato un negozio ubicato in centro cittadino nel capoluogo di regione con una superficie di vendita intorno ai 60 mq.

Per i residenti, si sono identificate le seguenti aree:

- area primaria (raggiungibile al massimo in 15 minuti): la città di Aosta, con 34,4 migliaia di abitanti, corrispondenti a 16,4 migliaia di famiglie;
- area secondaria (raggiungibile al massimo in 80 minuti): le restanti zone della regione, escludendo l'area a ridosso della Cooperativa, con 81,6 migliaia di residenti, 39,7 migliaia di famiglie.

La stima dei volumi di vendita nel caso di un punto vendita esterno è avvenuta seguendo questo procedimento di calcolo:

- area primaria: 2,5% di utilizzatori, numero medio di atti di acquisto all'anno pari a tre;
- area secondaria: 1,3% di utilizzatori, numero medio di atti di acquisto all'anno pari a due.

**STIMA DEL POTENZIALE MERCATO RESIDENTI NELL'IPOTESI DI PUNTO VENDITA ESTERNO**

	DISTANZA MASSIMA DELL'ISOCRONA (MINUTI)	N. FAMIGLIE	% ACQUIRENTI	ATTI DI ACQUISTO ANNUI PER FAMIGLIA	TOTALE ATTI DI ACQUISTO
Aosta	15	16.376	2,5	3	1.228
Altre aree, esclusa quella adiacente alla Cooperativa	80	39.654	1,3	2	1.031

Totale atti di acquisto 2.259

Per quanto riguarda i turisti, si sono considerati i seguenti target:

- target soggiornanti nell'area della Cooperativa, che visitano Aosta, corrispondente agli arrivi nel comprensorio dove è ubicata la Cooperativa Passo del Conte, che appunto visitano anche Aosta: 138 migliaia, che depurati dagli appartenenti allo stesso nucleo familiare diventano 86 migliaia;
- target soggiornanti in qualsiasi altra area che visitano Aosta, corrispondente agli arrivi che transitano per Aosta e che alloggiano in qualsiasi zona della regione escluso il comprensorio dove è ubicata la Cooperativa: 900 migliaia, che depurati dagli appartenenti allo stesso nucleo familiare diventano 563 migliaia;
- target turisti di giornata, corrispondente ai turisti che transitano per Aosta, senza soggiornare: 1,85 milioni, che depurati dagli appartenenti allo stesso nucleo familiare diventano 1,16 milioni;
- target "altri motivi", corrispondente alle persone che transitano in città per motivi diversi dal turismo, senza soggiornarvi: 1,35 milioni, che depurati dagli appartenenti allo stesso nucleo familiare diventano 938 migliaia.

Queste sono le ipotesi relative alla quota di acquirenti:

- target soggiornanti nell'area della Cooperativa, che visitano Aosta: 0,1% (molto contenuta, in quanto questo target ha la possibilità di acquistare presso la Cooperativa stessa);
- target soggiornanti in altre aree, che visitano Aosta: 0,8%;
- target turisti di giornata: 0,3%;
- target "altri motivi": 0,2%.

#### STIMA DEL POTENZIALE MERCATO TURISTI E ALTRO PASSAGGIO NELL'IPOTESI DI PUNTO VENDITA ESTERNO

	N. PERSONE, DEPURATO DALL'APPARTENENZA ALLA STESSA FAMIGLIA	% ACQUIRENTI	TOTALE ATTI DI ACQUISTO
Comprensorio adiacente alla Cooperativa	86.000	0,1	86
Altre aree della regione, transitanti in città	510.000	0,8	4.080
Stima turismo di giornata transitante in città	950.000	0,3	2.850
Stima transitanti per motivi diversi dal turismo	550.000	0,2	1.100

Totale atti di acquisto 8.116

Si devono aggiungere gli acquisti effettuati da albergatori e ristoratori; si è considerato anche in questo caso un 13% aggiuntivo in volume, un 18% aggiuntivo in valore.

### ■ La stima delle vendite

Nei calcoli effettuati e di seguito esposti, tutti i dati sono Iva esclusa, considerando anche il meccanismo della compensazione Iva. In pratica, si è considerato l'importo netto dall'Iva realmente versata dalla Cooperativa.

Si sono formulate le seguenti supposizioni per entrambe le ipotesi (sviluppo dello spaccio aziendale e avvio di un punto vendita esterno):

- la quota di acquisti di soggetti diversi dai consumatori finali (soprattutto ristoranti e alberghi) è stata mantenuta sostanzialmente invariata rispetto all'ordine di grandezza attuale;
- il costo del punto vendita (seppur fittizio) per l'acquisizione del vino dalla Cooperativa è stato considerato pari a quello che è attualmente il prezzo di vendita (sempre Iva esclusa) nei canali dell'ingrosso;
- il margine commerciale dei prodotti diversi dal vino proprio è stato ipotizzato sul 28%;
- per il punto vendita esterno, il costo di acquisto di altri prodotti riguarda il vino e anche altre referenze, acquisiti da produttori della zona; per lo spaccio interno alla cantina, riguarda invece prevalentemente i prodotti necessari alla realizzazione degli assaggi (soprattutto di quelli compositi).

Specificatamente per il caso A – sviluppo dello spaccio aziendale, si sono formulate queste ulteriori ipotesi:

- si è mantenuto l'attuale prezzo medio di vendita, ossia 7,00 €/bottiglia da 750 ml, e quindi è rimasto inalterato il valore medio del singolo atto di acquisto; si deve sottolineare che le medie dei prezzi sono diverse (inferiori) rispetto a quelle che derivano dal calcolo delle semplici medie matematiche dei prezzi rilevati; si ha infatti, come è logico, una distribuzione asimmetrica degli acquisti in base al valore della singola bottiglia, con un peso superiore dei prodotti più economici; si evidenzia nuovamente che si tratta di importi che escludono l'Iva, per ragionare con coerenza su tutte le voci di prezzo e di costo;
- si è ipotizzata l'esistenza di una quota di prodotti diversi dal vino proprio, mentre oggi lo spaccio della Cooperativa propone quasi solo prodotti propri; la quota ipotizzata è dell'8,2%;
- in riferimento agli introiti per le degustazioni, si sono ipotizzate tariffe in linea con quelle correnti in zona, che prevedono anche una remunerazione per la visita alla cantina: in linea di massima, 8-10 euro per degustazione di due-tre vini e visita; 13-16 euro per degustazione di quattro-cinque vini e visita; intorno ai 20 euro per degustazione di cinque vini e prodotti gastronomici, oltre alla visita.

STIMA DELLE VENDITE - QUADRO DI SINTESI				
	SITUAZIONE ATTUALE	IPOTESI SVILUPPO SPACCIO AZIENDALE A DUE ANNI	IPOTESI PUNTO VENDITA CENTRO CITTÀ (50 MQ) A DUE ANNI	SITUAZIONE ATTUALE COOPERATIVA DI RIFERIMENTO
Stima/previsione atti di acquisto all'anno (n)	5.800	9.000	11.400	20.000
Ipotesi valore unitario atto di acquisto (euro)	20	20	22	20
Fatturato per vendita vino (euro)	116.000	180.000	255.000	400.000
Prezzo medio per bottiglia (euro)	7,00	7,00	7,80	5,93
Bottiglie vendute spaccio (n)	16.500	25.714	32.692	67.500
Ipotesi altri introiti spaccio (euro)	8.000	16.000	25.000	50.000
Fatturato totale spaccio (euro)	124.000	196.000	280.000	450.000
Costo acquisizione vino proprio a bottiglia (euro)	5,50	5,50	5,50	4,85
Costo acquisizione vino proprio (euro)	90.750	141.429	179.808	327.375
Costo acquisto altri prodotti (euro)	3.500	6.000	16.000	19.000
Margine commerciale, vendita - costo acquisto (euro)	29.750	48.571	84.192	103.625
Costo personale (euro)	9.800	13.800	18.000	15.000
Costo affitto (euro)			20.000	
Altri costi: energia, imballi, marketing, logistica, ammortamenti, attrezzature, ecc. (euro)	12.152	19.208	27.440	43.650
Totale costi, esclusi costi acquisizione vino e altri prodotti (euro)	21.952	33.008	65.440	58.650
Margine operativo (euro)	7.798	15.563	18.752	44.975
Oneri finanziari e fiscali (euro)	3.509	7.004	8.439	20.239
Utile netto (euro)	4.289	8.560	10.314	24.736
Utile netto su fatturato (%)	3,46	4,37	3,68	5,50

I valori sono Iva esclusa

### Le strategie opportune

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

**Un'atmosfera piacevole, coinvolgente e stimolante**, una buona disposizione, colori e luci gradevoli, possono immergere il consumatore in un'altra dimensione, trasmettendo serenità, ordine, curiosità, positività. Si deve infatti tenere presente che le decisioni dei consumatori in molti casi rispondono a impulsi psicologici ancor prima che a desideri riconducibili alla loro razionalità. È opportuno pure considerare che oggi anche i punti vendita della distribuzione moderna si sono attrezzati per cercare di creare il più possibile un'atmosfera attrattiva curata.

## ESEMPI DI AMBIENTAZIONE DEL REPARTO VINO IN UN SUPERMERCATO (CONAD)



Una ambientazione sbagliata può trasmettere smarrimento, disorientamento e freddezza, oltre all'idea di un locale dove gli acquisti vengono effettuati in modo frettoloso.

Secondo indagini Ismea svolte nell'ambito di un progetto sull'agriturismo<sup>7</sup>, le caratteristiche desiderate relativamente all'ambientazione dello spazio di vendita sono soprattutto un locale non asettico, che crei un'atmosfera; una dimensione piccola e raccolta; un'ambientazione accogliente, magari realizzata con materiali particolari tipici della zona.

Una disposizione dei prodotti disordinata e poco elegante, con scaffali scarsamente curati, con la presenza di scatoloni e di luci fredde, porta a pensare che vengano proposte bottiglie poco prestigiose.

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

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

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

<sup>7</sup> Ismea, *Strategie di marketing per azienda agrituristica: linee guida per la vendita diretta di prodotti* (2016).

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

Per quanto riguarda l'ampiezza della gamma, una parte di consumatori preferisce trovare nello spaccio solamente i prodotti realizzati all'interno della cantina, mentre per altri la gamma può comprendere anche prodotti di altre piccole realtà locali. Da un lato, in presenza di una gamma ristretta, a parità di altri fattori si riducono le occasioni di vendita. Dall'altro, una gamma troppo ampia può dare la sensazione di avvicinamento a un format da supermercato. È quindi un gioco di equilibrio, che il singolo spaccio deve cercare di raggiungere e mantenere, in base al contesto, alla tipologia di clienti, ecc.

È molto importante lavorare e comunicare sul sito, sui social ma pure off line, anche se questo assorbe ore di lavoro. Si devono cercare i **mezzi che non richiedano investimenti sproporzionati rispetto al giro d'affari dello spaccio**. Per esempio, possono essere distribuiti depliant e biglietti da visita tramite i ristoranti della zona, soprattutto quelli che vengono serviti dalla Cooperativa. Vanno mantenuti contatti piuttosto stretti con i tour operator. E bisogna sempre ricordare che una buona attenzione rivolta al cliente e alle sue richieste **contribuisce a creare un passaparola positivo**.

Infine, è altresì fondamentale individuare tempestivamente i cambiamenti che potranno aver luogo nel corso degli anni, in grado di creare nuove opportunità oppure di esplicitare effetti negativi (come le modifiche nella viabilità, i cambiamenti nei flussi di traffico, le riconversioni di aree, le variazioni degli eventuali vincoli legislativi, ecc.). Molti dati possono essere ottenuti tenendo sotto controllo i piani di governo del territorio.

#### ■ Proporre esperienze

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

Come già accennato, tanti sono gli elementi che influenzano la sfera emotiva del consumatore: colori, stimoli sonori e olfattivi, luci, materiali, architettura, musica, ecc.

L'esperienza è diventata un vantaggio competitivo, e in un'ottica di marketing esperienziale è necessario concentrarsi su proposte quanto più personalizzate sul singolo cliente.

#### ■ La relazione fra personale di vendita e cliente

Se in qualsiasi punto vendita la relazione è importante, nello spaccio è addirittura un fattore chiave per il successo. Le interazioni devono assumere un'importanza strategica per comunicare in maniera distintiva la filosofia e la cultura aziendale. **Il livello di assistenza, la competenza e la disponibilità a fornire informazioni influiscono significativamente sulla percezione dell'offerta** complessiva da parte del cliente.

Il personale addetto alle vendite deve essere formato affinché massimizzi la capacità di relazionarsi con il pubblico, **si sintonizzi sui valori del progetto** e riesca a comunicare al meglio questi valori. Per esempio, **facendo sentire benvenuto il visitatore, valorizzando l'unicità** delle produzioni su piccola scala, le origini, le tradizioni, le radici, raccontando il prodotto e la sua storia, le caratteristiche che lo rendono alternativo alle proposte dei grandi sistemi distributivi; magari, sviluppando anche un sentimento di appartenenza. Tutto questo restando bene attenti a non diventare saccenti, invadenti o insistenti.

Gli addetti alle vendite devono essere persone con una storia alle spalle legata a quel territorio, capaci di instaurare rapporti affabili e accoglienti, **in modo genuino e non artificiale**.

Naturalmente, per comunicare con il consumatore è importante **comprendere i suoi bisogni e i suoi criteri di decisione**, abbandonando la convinzione di conoscere già le sue attese e la tentazione di presentare soluzioni affrettate.

Lo studio svolto ha voluto dare un contributo conoscitivo e anche operativo alle cooperative che possono trovarsi in una di situazione analoga a quelle prese in considerazione nelle sei pianificazioni realizzate.

Dal progetto è risultato evidente che le cooperative stanno cambiando, perché si modifica la loro base in virtù del fisiologico (seppur lento) ricambio generazionale, ma anche sotto lo stimolo delle evoluzioni tecnologiche che aprono nuovi orizzonti, e dei **mutati contesti di mercato su cui sembra crescente la consapevolezza da parte dei operatori.**

È ormai evidente la necessità di adeguarsi al repentino modificarsi del contesto competitivo, innovando e rinnovandosi continuamente per non trovarsi emarginati dal mercato.

L'analisi ha consentito di delineare **buone potenzialità per il mondo cooperativo**, che possono essere in buona parte colte purché ci sia la disponibilità ad adottare opportune strategie. Le potenzialità sono legate per esempio al fatto che oggi il consumatore cerca il rapporto diretto, cerca il prodotto legato a un determinato territorio e il prodotto con una storia autentica da raccontare.

Si deve considerare che **la piccola-media dimensione non è di per sé un limite**, come dimostrato dalla ricerca, se esistono la volontà e la capacità di organizzarsi e strutturarsi per affrontare le sfide sempre diverse che il mercato propone o impone.

Spesso, il blocco risiede nella forma mentale, ma è meglio evitare considerazioni troppo semplicistiche. Si ritiene allora fondamentale capire in profondità quali possono essere i vincoli e le barriere interne alle cooperative, in grado di rendere vischiosa la realizzazione dell'iter del cambiamento. A monte, occorre delineare chiaramente quali sono le attese delle basi sociali, i loro motivi di preoccupazione, la visione del futuro, per comprendere in quali direzioni convogliare il lavoro di marketing interno che dovrà essere centrato proprio sui soci e sul loro atteggiamento.

Si è accennato alla crescente consapevolezza delle cooperative: per esempio, relativamente alla necessità di diversificare verso nuove categorie di clienti, di mercati (soprattutto esteri), di canali. Tra questi ultimi, rientrano a pieno titolo l'e-commerce e la vendita diretta in genere, che permette di ascoltare meglio il consumatore, di creare un contatto diretto ed esperienze più coinvolgenti per il cliente.

Proprio lo spaccio della cooperativa evidenzia buone potenzialità di crescita, pur con le dovute cautele e tramite opportune strategie di accoglienza, di relazione, di marketing esperienziale.

Anche nei confronti dello sbocco costituito dai mercati esteri, molte cooperative si stanno attrezzando con commerciali ad hoc o con altre tecniche, iniziando

solitamente dai mercati europei. Le proiezioni realizzate negli studi effettuati relativamente ai mercati esteri, indicano una crescita non trascurabile, ma sempre attuando determinate strategie. Si può puntare sulla leva del vero e totale Made in Italy, affiancandolo però a racconti della storia e della cultura caratteristiche del prodotto proposto. **Le modalità, insomma, sono tante, se ci si organizza seriamente e se si prendono bene le misure del mercato.** È chiaro, per esempio, che esistono in tutti i paesi due segmenti tra loro contrapposti: i consumatori attenti, conoscitori, spesso classe sociale medio-alta; i consumatori poco attenti, meno conoscitori, poco interessati all'origine dei prodotti, all'autentico e in tanti casi non interessati a spendere di più.

Sembra diffondersi presso il mondo cooperativo anche il concetto che occorre fornire prodotto più servizio. Quest'ultimo già incorporato nel prodotto oppure affiancato, come prontezza di risposta, flessibilità e fruibilità del prodotto in situazioni diverse di consumo. Ovviamente, tutto questo senza trascurare la qualità.

È quindi fondamentale indagare sui gangli vitali dell'innovazione, sugli esempi illuminanti che possono svolgere il ruolo di faro per le cooperative; naturalmente, tenendo sotto controllo la coerenza fra la portata di queste innovazioni e le reali potenzialità delle cooperative di piccole e medie dimensioni. Non possono essere innovazioni radicali che solo grandi imprese sono in grado di attuare, ma innovazioni coerenti con le risorse a disposizione, capaci comunque di dare buone soddisfazioni, anche di tipo economico.

Senza trascurare nuove forme di approccio commerciale, come iniziative di co-marketing, alleanze con altre cooperative, utilizzo congiunto della forza vendita, ecc.