



BASIQ

La Bottega Alimentare della Sostenibilità Identità Qualità

Risultati dell'analisi di mercato

PIF 26/2015 PSR Regione Toscana 2014 -2020
Misura 16.2

Partner attuatore

Terre di Siena LAB srl

Settembre 2018

Introduzione

La ricerca si focalizza sull'individuazione delle opportunità di mercato, canali commerciali e strategie vincenti per la promozione e la commercializzazione di prodotti di filiera corta, a partire dalla valorizzazione delle loro caratteristiche qualitative di gusto, genuinità, sostenibilità e tracciabilità, identità e solidarietà.

Data la crescita costante della domanda locale legata alla vendita al dettaglio in Bottega e alla loro trasformazione nell'ambito del Ristorante, l'obiettivo è **analizzare, valutare e testare nuovi canali commerciali e strade di sviluppo innovativo su nuovi mercati**. A partire dalla chiara caratterizzazione del contesto di riferimento, l'obiettivo è individuare le linee strategiche di sviluppo del mercato legato ai prodotti di filiera corta della Bottega di Stigliano.

La ricerca è stata svolta nell'ambito del Progetto integrato di Filiera Mangiare Corto Per Guardare Lontano - PSR Regione Toscana 2014 – 2020 ed è risultato del lavoro svolto nella Sottomisura 16.2 BASIQ “La Bottega Alimentare della Sostenibilità Identità Qualità”.

La prima parte del lavoro è l'INDAGINE PRELIMINARE

Filiera corta e vendita diretta sono individuati come elementi chiave per la competitività delle filiere agroalimentari, supportati dalla politica per lo sviluppo delle aree rurali e coinvolgono un numero sempre crescente di imprese agricole ed agroalimentari in Italia.

Di seguito i risultati dell'indagine conoscitiva che parte dalla caratterizzazione della filiera corta, riconosciuta e considerata importante strumento per lo sviluppo dei mercati locali, delle produzioni tipiche, dell'economia rurale in senso lato attraverso le sinergie che questo tipo di commercializzazione dei prodotti agricoli e del cibo è capace di attivare con altri settori, ad esempio con il turismo ed il commercio di prossimità.

E' stata condotta una ricognizione generale sullo stato dell'arte. Quindi, si è provveduto ad implementare una fase conoscitiva attraverso un lavoro di ricerca desk e la realizzazione di workshop e incontri di coordinamento su scala locale tra le aziende dell'ATS e non solo.

Il materiale raccolto ha permesso di ricostruire un quadro aggiornato dello stato dell'arte della filiera corta e dei canali di commercializzazione e di realizzare un'analisi dei punti di forza e di debolezza e delle opportunità e delle minacce per le imprese attive in questi canali di vendita.

La seconda parte del lavoro è l'ANALISI DEI RISULTATI attraverso le attività di confronto con le aziende ed i partner del progetto si tenta di approfondire tematiche di interesse condiviso ed individuare criticità trasversali da affrontare con specifiche strategie di marketing ma anche con importanti scelte strategiche sul fronte dell'aggregazione e di forme innovative di rete tra le imprese.

Il documento si conclude con “IL PROGETTO BASIQ - ISTRUZIONI PER L'USO” sulla base delle istanze scaturite e degli sviluppi del progetto BASIQ questa terza parte del documento è il lascito

del progetto per le aziende, il “manuale d’uso” per comprendere a fondo gli sviluppi della Bottega in questi anni di cooperazione ma anche le possibili strategie di sviluppo future.

Il documento è stato realizzato da Terre di Siena LAB in collaborazione con i partner del progetto, le aziende di Stigliano e numerosi stakeholder locali che hanno contribuito con testimonianze ed interviste



INDAGINE PRELIMINARE

1. ANALISI DI CONTESTO SULLA FILIERA CORTA

Il settore agroalimentare

Per approfondire gli argomenti di ricerca, di seguito sono riportati alcuni importanti dati ISMEA per quanto riguarda il settore agroalimentare.

Una bilancia commerciale nel segno della dinamicità, quella che ha caratterizzato il settore agroalimentare italiano nel primo semestre 2017. Nei primi sei mesi dell'anno infatti, le esportazioni complessive nazionali di prodotti agroalimentari hanno sfiorato la soglia dei 20 miliardi di euro, in aumento del 6,7% rispetto al primo semestre 2016. Forte il traino dell'industria alimentare che esprime più dell'80% dell'export complessivo e che ha mostrato un incremento del 7,2%. Anche per il settore agricolo si è comunque registrato un significativo aumento dell'export, con un +4,7%.

Anche l'import di prodotti agroalimentari è aumentato, su base annua, della stessa misura dell'export, superando 22,5 miliardi di euro, da gennaio a giugno 2017. Queste dinamiche hanno determinato un lieve peggioramento del deficit di 174 milioni di euro. Il contributo più rilevante a tale andamento - complice l'impatto sulle produzioni agricole del clima - è da ricondurre al settore agricolo che ha raggiunto, nel periodo in esame, un passivo di 3,8 miliardi di euro, in peggioramento di 256 milioni di euro rispetto al primo semestre dello scorso anno. Cresce invece il surplus dell'industria alimentare, aumentato di 82 milioni di euro.

La bilancia agroalimentare nazionale

Le esportazioni agroalimentari italiane si avviano a chiudere il 2017 con un nuovo livello record. Nei primi nove mesi dell'anno, infatti, il valore dei prodotti agroalimentari diretti all'estero è aumentato del 6,4% su base annua e ha raggiunto i 28 miliardi di euro. Con questo tasso di crescita, a fine anno sarà superata la soglia dei 40 miliardi. Il risultato deriva soprattutto dalla dinamica dell'industria alimentare che rappresenta oltre l'80% delle esportazioni del comparto e che ha aumentato le esportazioni del 7,1%. Anche l'export agricolo è cresciuto del 3,3% arrivando a 5,1 miliardi di euro.

Parallelamente anche le importazioni di prodotti agroalimentari sono cresciute, ma a un tasso più contenuto rispetto all'export (+5,3% annuo), attestandosi a poco più di 33,3 miliardi di euro.

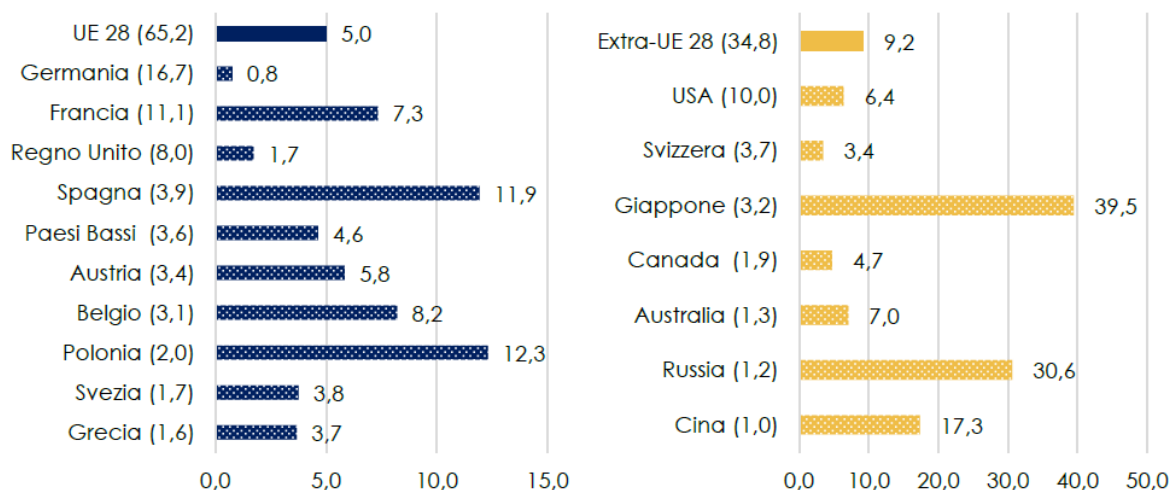
Bilancia nazionale totale e agroalimentare gennaio-settembre 2017 (mln di euro, var. % e var. assoluta)

	2016	gen-set 2016	gen-set 2017	Var % 16/15	Var % gen.-set. 17/gen.- set. 16
Export (mln €)					
Agroalimentare	38.363	28.002	29.803	4,0	6,4
- Agricoltura	6.818	4.961	5.123	3,0	3,3
- Industria alimentare	31.545	23.041	24.680	4,2	7,1
Import (mln €)					
Agroalimentare	42.904	31.658	33.345	0,0	5,3
- Agricoltura	13.765	10.154	10.644	0,1	4,8
- Industria alimentare	29.139	21.504	22.701	0,0	5,6
Saldo (mln €)					
				Var. assoluta 2016/15	Var. assoluta gen.-set. 17/gen.- set. 16
Agroalimentare	-4.541	-3.656	-3.542	1.464	114
- Agricoltura	-6.947	-5.193	-5.521	190	-328
- Industria alimentare	2.406	1.537	1.979	1.275	441

Fonte: elaborazioni ISMEA su dati ISTAT

I principali mercati di sbocco si confermano quelli della Ue con 19,4 miliardi di euro nei primi nove mesi dell'anno (+5,0% su base tendenziale) con positive performance verso tutte le destinazioni, appaiono molto dinamiche le esportazioni dirette verso i Paesi extra-Ue (+10%), con incrementi consistenti per Giappone (+38,5%), Russia (+36,8%) e Cina (+23,4%).

Le principali destinazioni dei prodotti agroalimentari italiani (var. % gen.-feb. 17 vs gen.-feb. 16)*



* tra parentesi è indicato il peso % del paese sull'export complessivo.

Fonte: elaborazioni ISMEA su dati ISTAT

La performance commerciale nazionale in Giappone è da ricondurre all'accordo di partenariato economico raggiunto a luglio 2017 fra Ue e **Giappone** che ha previsto l'eliminazione delle barriere commerciali su alcuni prodotti come il vino e la forte riduzione per altri prodotti come i formaggi. Più nel dettaglio, i segmenti produttivi più dinamici sono quelli di "prosciutti stagionati" (+7,5% tendenziale nei primi nove mesi dell'anno per 17 milioni di euro), le "pancette" (+41% per 8

milioni di euro), i “formaggi freschi” (+12% per 23,2 milioni di euro), e i “formaggi stagionati” (+16% per 23,3 milioni di euro), oltre ai “tabacchi” le cui esportazioni sono più che triplicate rispetto all’anno precedente.

Si conferma anche l’aumento dell’export agroalimentare italiano verso la **Russia**, con particolare riferimento a quei prodotti non oggetto di embargo. Nel dettaglio, sono cresciute le esportazioni di vini e mosti (+53% su base annua, per 71 milioni di euro), dei derivati dei cereali (+10,5% per poco più di 34 milioni di euro). In aumento risulta anche il comparto di animali e carni (+37% per un valore di circa 14 milioni di euro); tale performance è da ricondurre in larga misura al segmento dei “prosciutti cotti” (+52% per 1,6 milioni di euro).

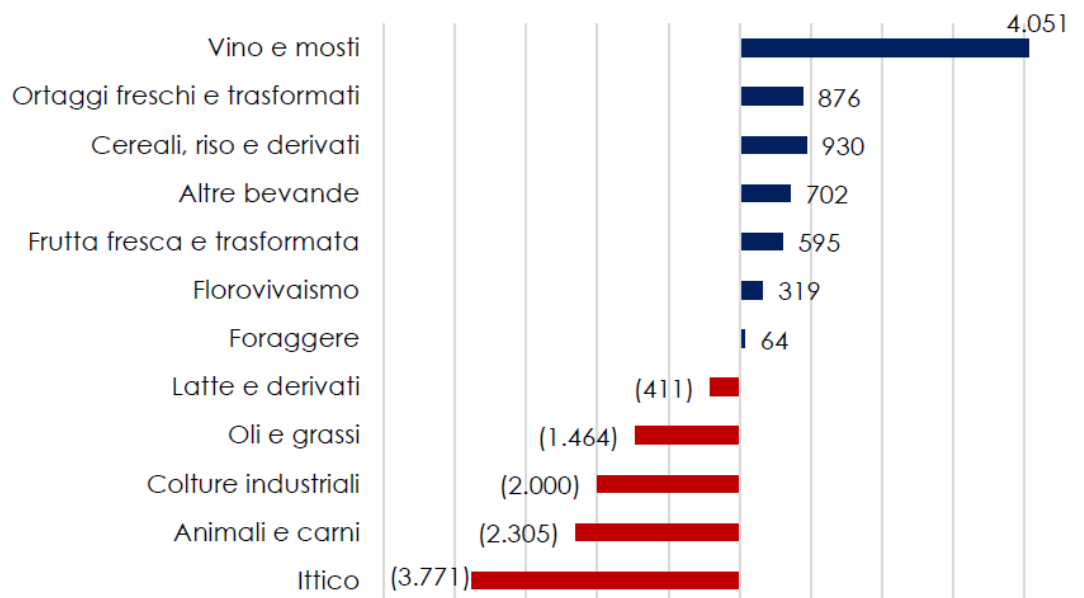
Focalizzandosi sui prodotti, la dinamica delle esportazioni risulta positiva per tutti i comparti a eccezione degli “oli e grassi” (-1,3%), che hanno risentito del crollo produttivo italiano nel 2016, e delle foraggere (-11,2%). Tra i dati positivi, spicca la performance del comparto del “latte e derivati”, le cui esportazioni sono aumentate del 12,2% su base annua nel periodo in esame, grazie soprattutto al segmento produttivo dei formaggi freschi (+10,5% per un valore di 592 milioni di euro pari al 26% del totale comparto) e a quello dei formaggi stagionati (+6,5%, per 656 milioni di euro pari al 44 % del totale comparto).

L'export agroalimentare italiano per comparti produttivi (mln euro e var. %)

	Gen.-set. 2016	Gen.-set. 2017	Var.% 2016/15	Var.% gen.- set. 17/ gen.- set. 16
Totale Agroalimentare	28.002	29.803	4,0	6,4
Ortaggi freschi e trasformati	2.754	2.741	3,6	-0,5
Frutta fresca e trasformata	3.225	3.280	3,1	1,7
Oli e grassi	1.540	1.520	6,4	-1,3
Vino e mosti	3.996	4.261	4,3	6,6
Animali e carni	2.166	2.285	2,9	5,5
Latte e derivati	2.010	2.256	6,0	12,2
Cereali, riso e derivati	4.200	4.344	-0,1	3,4
Colture industriali	486	846	40,6	74,2
Foraggere	142	126	1,6	-11,2
Florovivaismo	603	670	8,6	11,0
Ittico	520	552	3,4	6,2
Altre bevande	1.475	1.600	2,5	8,5

Fonte: elaborazioni ISMEA su dati ISTAT

Saldo commerciale per comparti produttivi (mln euro nel periodo gen.-set. 2017)



Fonte: elaborazione ISMEA su dati ISTAT

La Toscana

Il 90% della Toscana è costituita da colline e montagne, particolarità che ne caratterizzano fortemente il paesaggio, riconosciuto in tutto il mondo per la sua bellezza e unicità. Una immagine da cartolina che rimane inviolata, anche grazie alle imprese rurali che salvaguardano il territorio e quindi l'immagine e l'eccellenza paesaggistica di questa regione.

Infatti in Toscana il settore dell'agricoltura, pur avendo un peso economico ridotto rispetto al settore dei servizi e delle attività manifatturiere, riveste un ruolo rilevante per molte attività regionali. Proprio per la conformazione geografica del territorio, il settore dell'agricoltura ha un valore aggiunto solo del circa 3% ma, a livello territoriale, risulta avere funzioni strategiche, poiché limita il fenomeno dello spopolamento, garantisce il presidio e quindi la protezione del territorio, contribuisce in modo determinante al "brand" Toscana per gli aspetti connessi alle produzioni tipiche e alla bellezza del paesaggio.

Ma il settore agricolo e forestale non soltanto va guardato nelle sue specifiche attività, come la produzione di prodotti alimentari, o nelle azioni di salvaguardia di territorio, ma anche nella sua rilevanza per ciò che riguarda l'impatto ambientale. Le aziende del settore possono contenere la riduzione delle emissioni, ma, unico tra i settori produttivi, possono anche accumulare carbonio nella vegetazione (boschi e colture) e nel suolo (il principale serbatoio di carbonio).

L'agricoltura rappresenta quindi il motore di un più ampio sistema economico agroalimentare che ha importanti ricadute nel commercio, nella ristorazione, nell'artigianato, nel turismo e nell'ambiente, che non può essere unicamente valutato e descritto nel ristretto, seppur importante, settore primario e rurale.

L'economia rurale: le imprese, i lavoratori e il valore aggiunto

Secondo l'ultimo rapporto dell'Istituto Regionale Programmazione Economica della Toscana (IRPET) sul Sistema Rurale Toscano, nel 2012 il settore agricolo ha prodotto un valore aggiunto di oltre 1.836 milioni di euro, contribuendo alla formazione del valore aggiunto regionale per l'1,95% e di quello agricolo nazionale per il 6,53%.

La struttura delle aziende toscane, dal punto di vista della forma di conduzione, vede quella del diretto coltivatore con solo manodopera familiare rappresentare ben l'84% del totale aziende e circa il 63% della superficie agricola utilizzata (SAU). Se ad esse aggiungiamo le altre forme di conduzione diretta (con "manodopera familiare prevalente" e con "manodopera extrafamiliare prevalente" rispettivamente pari all'8% e al 3% delle aziende) si giunge al 95% in numerosità e all'83% in termini di SAU, evidenziando in modo inequivocabile l'importanza di questa forma di conduzione nell'agricoltura toscana. Anche la distribuzione delle aziende per forma giuridica risente di questa struttura aziendale: solo il 2% delle aziende totali è costituita nella forma di società di capitali, mentre le altre sono quasi tutte aziende individuali (93%).

Il totale di superficie agricola utilizzata (SAU), secondo i dati dell'ultimo Censimento, è pari a 754.345 ettari e le coltivazioni prevalenti sono i cereali (23%), le foraggere avvicendate (20%), l'olivo (12%) e la vite (8%). I prati permanenti e i pascoli in produzione coprono circa il 12% della SAU, come anche i terreni a riposo. Il resto è composto prevalentemente da boschi annessi ad aziende agricole e poco altro.

Sul fronte occupazionale il settore dell'agricoltura nel 2012 (anno di riferimento dell'indagine) vedeva occupati 48.287 toscani rappresentando il 3,1% degli occupati totali. La distribuzione dei lavoratori agricoli per classi di età e posizione lavorativa rivela una forte polarizzazione: il 73% degli imprenditori agricoli ha più di 45 anni, mentre quasi il 60% di quelli dipendenti ha meno di 45 anni. I lavoratori agricoli con un'età superiore a 55 anni sono quasi totalmente indipendenti e non è un caso che l'invecchiamento degli imprenditori agricoli toscani, uno dei problemi principali del settore, venga affrontato di petto dalla Regione Toscana anche attraverso i sostegni del Programma di Sviluppo Rurale.

Vecchi e nuovi agricoltori: la sfida del ricambio generazionale

Confrontando il 5° e il 6° Censimento dell'agricoltura (rispettivamente relativi al 2000 e al 2010), l'incidenza delle aziende condotte da agricoltori sotto i 40 anni sul totale regionale è aumentata solo dello 0,2% e quella delle aziende condotte a agricoltori sopra i 60 anni dell'1,9%. Nonostante tutti gli sforzi messi in atto, il tessuto agricolo toscano continua dunque ad invecchiare. Solo il 4,6%, pari a 3.370 aziende sul numero totale delle aziende rilevate dal

Censimento 2010, è condotto da un soggetto con una età inferiore ai 35 anni, mentre il 54,8% ne ha più di 60. Anche se questo è un fenomeno abbastanza comune in Italia e nel resto della UE-27, in Toscana sembra essere ancor più accentuato. L'età mediana del conduttore è di 62 anni e la possibilità di un ricambio generazionale è abbastanza limitata se si considera che il rapporto tra aziende condotte da giovani e quelle condotte da individui anziani è di 7,1 a 100.

Secondo l'ultimo Censimento, Pistoia è la provincia più "giovane", con una rappresentanza del 10,5% di aziende con conduttore di età inferiore a 40 anni; seguono Siena (9,8%) e Grosseto (9,6%). Arezzo, con il 7,4% è la provincia più "anziana".

Ciò che emerge chiaramente dai dati è che all'aumentare dell'età del conduttore diminuisce la dimensione fisica delle aziende: a fronte di una SAU media regionale di 9 ettari per le aziende con conduttore individuale, questa raggiunge i 14 ettari quando il conduttore è giovane e scende a 7 ettari quando questo supera i 60 anni. Per quanto riguarda il genere, le giovani imprenditrici rappresentano il 31,9%, una quota inferiore rispetto alla media regionale che si attesta al 33,3%.

Il 47% dei conduttori sotto i 40 anni è diplomato (35,5%) o laureato (11,5%) in materie non agrarie; ciò farebbe ipotizzare che i giovanientino più sull'esperienza e sulla possibilità di acquisire competenze attraverso processi di *learning-by-doing*. La percentuale dei giovani che ha compiuto studi specifici è, invece, del 10,1%.

Elaborazioni condotte sui dati del Censimento dell'Agricoltura del 2010 mostrano inoltre che la probabilità per le aziende condotte da un individuo con un'età superiore ai 60 anni di avere un successore di età compresa fra i 18 e 40 anni è molto bassa.

Le forme di vendita diretta

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

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

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

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

In termini percentuali la vendita diretta è praticata dal 26% delle imprese agricole che immettono il proprio prodotto sul mercato (cioè circa 1 milione di aziende, escludendo quelle che producono

esclusivamente per l'autoconsumo) con differenze significative a seconda della tipologia di produzione prevalente venduta dall'impresa.

Nel caso di prodotti trasformati la vendita diretta viene effettuata dal 76% delle aziende, mentre per le vendite di produzioni vegetali tale canale viene utilizzato solo dal 15% di esse. Per le vendite di prodotti animali la percentuale di quelle che utilizzano la vendita diretta è pari al 25%.

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

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

- Punto vendita aziendale
- La vendita nei mercati rionali
- I mercati degli agricoltori
- L'e-commerce con sito del produttore
- Reti d'impresa

Il punto vendita aziendale

È la forma più tradizionale e diffusa di vendita diretta da parte del produttore. Può avvenire sia all'aperto sia in appositi locali siti all'interno dell'azienda. La crescente importanza della vendita di prodotti aziendali trasformati ha portato all'apertura di punti vendita aziendali spesso annessi direttamente ai laboratori di trasformazione. Si tratta di una forma di vendita che consente di mantenere all'interno dell'impresa agricola il valore aggiunto derivante dall'attività di trasformazione e commercializzazione e che, come tale è stata supportata dalle Regioni nella passata programmazione attraverso finanziamenti per la realizzazione dei punti vendita all'interno dell'azienda. Il punto vendita aziendale, anche se aperto solo in determinati giorni della settimana, richiede personale dedicato con competenze specifiche ed attività di fidelizzazione del consumatore, quali: eventi, scontistica, ampliamento della gamma per far fronte alle crescenti richieste del cliente, eccetera.

L'apertura di un punto vendita richiede quindi l'aumento delle risorse umane che operano nell'impresa e del tempo dedicato alla commercializzazione del prodotto, comprese le attività volte ad individuare nuovi prodotti o modalità di presentazione del proprio prodotto anche in relazione alla concorrenza.

- La possibilità di commercializzare prodotti anche di altre aziende agricole (fino al 49% del prodotto venduto può non essere prodotto nell'azienda) ha consentito di ampliare la gamma nei punti vendita aziendali, anche senza la necessità di accordi formalizzati di tipo associativo.

- Inoltre, la legge 96/2006 sull'agriturismo ha esteso questa possibilità alla vendita di prodotti tipici nelle strutture ricettive.

La principale problematica del punto vendita aziendale, quando l'impresa non è in un'area turistica e/o periurbana è la bassa propensione del consumatore a raggiungere periodicamente il punto vendita, problematica che la crisi economico-finanziaria ha accentuato.

Il punto vendita aziendale è divenuto quindi spesso la base operativa e logistica per lo sviluppo di nuovi canali che vanno dalla partecipazione ai GAS, ai mercati rionali, a quelli degli agricoltori, all'e-commerce e alla fornitura a ristoranti e dettaglianti con consegna diretta. La presenza di locali per la lavorazione, lo stoccaggio ed il confezionamento dei prodotti ha favorito lo sviluppo della **multicanalità** che costituisce oggi una delle strategie di maggiore successo per il collocamento diretto del prodotto presso fasce diverse di consumatori.

Come si vedrà nei capitoli successivi, l'utilizzo di più modalità di vendita è un elemento ricorrente e le strategie adottate sono quelle di creazione di sinergie tra i canali distributivi e di economie di scopo soprattutto per la gestione della logistica.

Questa funzione, che diviene centrale in tutte le forme di vendita diretta, viene generalmente gestita direttamente dal produttore con il personale del punto vendita o con personale dedicato. L'aumento del numero di operatori del **settore della logistica** sta creando un notevole interesse circa la gestione in outsourcing dei trasporti, anche se rimane la necessità di una gestione diretta del rapporto con il cliente/consumatore a causa dell'importanza di fornire notizie su origine del prodotto, processo produttivo e modalità di conservazione ed uso.

La vendita nei mercati rionali

I mercati rionali costituiscono i principali luoghi di vendita diretta fuori dell'azienda agricola¹, sono presenti in tutte le città italiane sia in sede fissa che ambulanti e negli ultimi anni il loro numero è anche aumentato. L'accesso al mercato è regolamentato da normative regionali che riguardano i piani del Commercio. Tali normative prevedono anche i criteri di assegnazione dei posteggi di cui una parte vengono riservati agli agricoltori. I posteggi sono assegnati attraverso bandi pubblici che prevedono le priorità di assegnazione secondo diversi criteri tra i quali il tipo di prodotto e la provenienza. La presenza nel mercato deve essere garantita dal produttore agricolo per periodi stabiliti dal regolamento del mercato pena la decadenza del diritto al posteggio. Nei mercati stabili che sono aperti più giorni della settimana questo vincolo può costituire un ostacolo per la piccola azienda, sia per quanto riguarda la disponibilità di gamma e le quantità adeguate al mercato, sia per l'impegno a tempo pieno di una persona per la commercializzazione. La maggioranza dei prodotti commercializzati dagli agricoltori nei mercati rionali sono costituiti da prodotti ortofrutticoli e prodotti trasformati (olio, vino e conserve); tuttavia, dove vi è la presenza di strutture stabili e al coperto questa consente anche la vendita di prodotti che hanno la necessità della catena del freddo come le carni ed i suoi trasformati ed i prodotti lattiero-caseari.

¹ La possibilità per gli agricoltori di vendere in sede fissa e/o ambulante nei mercati rionali deriva dalla Legge n.59/19633 successive modifiche ed integrazioni. Le normative che hanno sostituito la legge del 1963 rendono omogenee le norme relative alla vendita diretta del produttore agricolo nei diversi canali di vendita diretta compresi i mercati rionali.

I mercati degli agricoltori

I mercati degli agricoltori² o mercati contadini o, come frequentemente sono chiamati anche nel nostro Paese i *farmer's market*, sono un servizio di interesse pubblico che nasce allo scopo di dare risposta alle esigenze di acquisto di prodotti agricoli locali e con un diretto legame con il territorio di produzione. I mercati degli agricoltori possono essere aperti in luoghi pubblici, in locali aperti al pubblico, nonché in aree private.

Al mercato possono partecipare solo gli agricoltori, in forma singola o associata, che sono iscritti alla Camera di Commercio. Devono essere rispettate le regole igienico-sanitarie che riguardano produzione e vendita dei prodotti agricoli ed alimentari. Sono ammesse attività di trasformazione dei prodotti e di conseguenza secondo le nuove norme sulla somministrazione dei prodotti alimentari può essere svolta dai produttori attività di somministrazione non assistita³.

A regolamentare le modalità di vendita è il disciplinare, finalizzato alla valorizzazione dei prodotti tipici e della provenienza di quanto è commercializzato nel mercato. Il disciplinare deve contenere almeno queste disposizioni/informazioni:

- finalità del disciplinare;
- caratteristiche;
- soggetti ammessi alla vendita;
- prodotti agricoli in vendita;
- modalità di vendita;
- addetti alla vendita;
- obblighi degli imprenditori agricoli partecipanti al mercato;
- compiti del soggetto autorizzato;
- esercizio dell'attività e controlli;
- cause di estromissione dal mercato;
- requisiti valorizzanti (materiale informativo e promozionale, eccetera).

Case History: MERCATALE DELLA VALDELSA

Il primo Mercatale in Provincia di Siena, attivato nel 2007 a Sovicille intorno al concetto di paniere della spesa per l'alimentazione quotidiana, aveva l'obiettivo di ricreare in piazza un luogo di incontro tra produttori e consumatori. Su spinta di altre amministrazioni e grazie alla crescente sensibilità di gruppi di acquisto, associazioni locali e cittadini attivi, si sono costituiti il Mercatale di Sinalunga, il Mercatale di Chiusi e il Mercatale della Val d'Elsa.

La prima edizione del Mercatale della Val d'Elsa si è svolta nel 2010: un progetto sperimentale promozionale, per la valorizzazione delle produzioni di qualità del territorio, innovativo perché promosso da una rete di 6 Comuni (Colle di Val d'Elsa, Casole d'Elsa, Monteriggioni, Poggibonsi, Radicondoli e San Gimignano) in collaborazione con Provincia di Siena, Arsia - Regione Toscana

² La regolamentazione di questi mercati è normata dall'art.1 comma 1065 della legge 27 dicembre 2006 n.296 e dal Decreto DM 20 novembre 2007 del MiPAAF in attuazione di tale articolo. Il Decreto Ministeriale fissa le modalità di autorizzazione da parte dei Comuni dei mercati degli agricoltori, che possono essere aperti su iniziativa di privati o del pubblico, e gli standard minimi dei requisiti che devono essere previsti nei disciplinari che ne regolano il funzionamento sempre emessi dal Comune sul cui territorio opera il mercato.

³ La somministrazione non assistita detta anche consumo sul posto è l'attività di vendita per il consumo immediato sul posto dei prodotti esitati utilizzando, nel rispetto delle vigenti norme igienico-sanitarie, i locali e gli arredi del venditore.

e associazioni di categoria e perché fondato sulla condivisione di valori impegni e obiettivi per lo sviluppo sostenibile del territorio:

- favorire la conoscenza e il mantenimento delle produzioni locali di qualità;
- creare opportunità per le piccole produzioni e per i piccoli produttori;
- contribuire allo sviluppo della filiera corta nella Val d'Elsa;
- promuovere forme collaborazione con gli operatori del commercio in sede fissa utilizzando i centri commerciali naturali;
- aumentare il flusso di turismo "alimentare" verso le zone rurali e i loro mercati e punti vendita incentivando indirettamente tutte le attività degli altri settori produttivi presenti;
- promuovere l'incontro tra il mondo della produzione e il mondo del consumo;
- favorire il consumo in zona delle produzioni locali, anche con lo scopo di ridurre l'impatto ambientale dei trasporti e migliorare il consumo stagionale dei prodotti;
- promuovere coinvolgimento e partenariato tra l'Ente pubblico e gli operatori privati singoli e associati;
- sperimentare forme innovative di gestione del progetto, attraverso la condivisione e l'autorganizzazione da parte degli "espositori";
- promuovere la conoscenza dei prodotti equi e solidali e forme alternative di produzione;
- promuovere la socialità, l'animazione e la rigenerazione del territorio.

Abbiamo parlato con Sabina Conforti - Responsabile Suap Comune di Poggibonsi - che segue il progetto del Mercatale per conto del Comune che negli ultimi anni è diventato capofila del progetto di area. La sperimentazione negli anni è stata assolutamente positiva, soprattutto nell'obiettivo di sensibilizzare un territorio che negli ultimi anni ha visto il proliferare di nuove aggregazioni e nuovi progetti imprenditoriali intorno ai prodotti di filiera corta, al cibo di qualità al consumo di zona (ristoranti, punti vendita, gas, associazioni nuovi imprenditori agricoli, prodotti innovativi e nuovi metodi di distribuzione e vendita). Il Mercatale ha senza dubbio contribuito all'arricchimento culturale del territorio sui temi della sostenibilità e del consumo consapevole, anticipando il trend di diffusione dei prodotti biologici o a km0 che ormai si trovano anche nella GDO.

A fronte del progressivo aumento della domanda, l'incremento del numero di luoghi e occasioni di acquisto ha provocato la progressiva dispersione del pubblico del Mercatale con la conseguente perdita di attrattività dell'evento stesso sia da parte dei visitatori che degli stessi agricoltori.

La necessità riscontrata è stata quella di arricchire l'esperienza di acquisto in Piazza e potenziare l'attività di comunicazione su canali diversificati per locali e per turisti. L'obiettivo degli ultimi due anni è stato quello di creare un coinvolgimento attivo dei visitatori che non si concluda solo nell'acquisto ma che continui sul territorio attraverso visite tematiche e aziendali, itinerari del gusto legati al Mercatale e ai prodotti del territorio. Oggi il Mercatale Valdelsa si è rafforzato come marchio ed è inserito tra esperienze di portali turistici locali e regionali.⁴

Le amministrazioni hanno collaborato con i produttori al fine di:

- Arricchire il paniere di offerta, in termini di tipologie di prodotti, numero di produttori presenti per favorire la partecipazione di chi cerca un luogo dove fare la spesa, facilitando e rendendo più interessante l'esperienza di acquisto
- Nei mercati più sofferenti individuare per ognuno di loro una connotazione più forte e precisa che li differenzi dagli altri, in modo da spingere i clienti abituali a partecipare a più di un Mercatale con regolarità e svilupparla diversificando leggermente i prodotti, pensando eventi

⁴ Per info sul Mercatale val d'Elsa www.betuscanforaday.com/food/mercatale, modulistica e bando [http://www.comune.poggibonsi.si.it/primo-piano/bandi-/\\$41406-bbando-per-l-assegnazione-di-posteggi-nel-mercatale-della-valdelsa---errata-corrigge](http://www.comune.poggibonsi.si.it/primo-piano/bandi-/$41406-bbando-per-l-assegnazione-di-posteggi-nel-mercatale-della-valdelsa---errata-corrigge)

collegati a tema

- *Potenziare la comunicazione a partire da un rinnovamento generale dell'impostazione: non una somma di mercati, ma un prodotto territoriale omogeneo e integrato che crea collegamenti tra residenti, produttori, imprenditori, turisti, commercianti, istituzioni, collega e "promuove la socialità, l'animazione e la rigenerazione del territorio".*
- *Valorizzare i prodotti in termini di tracciabilità e trasparenza, ma soprattutto in termini di una più efficace caratterizzazione rispetto ai produttori ed i luoghi di provenienza.*
- *Creare un coinvolgimento attivo dei visitatori che non si concluda solo nell'acquisto ma che continui sul territorio attraverso visite tematiche e aziendali, itinerari del gusto legati al Mercatale e ai prodotti del territorio*

Non basta più offrire ai visitatori la semplice possibilità di fare la spesa, ma serve lavorare sull'evento, evidenziarne il valore aggiunto, arricchirlo di contenuti, attività e novità.

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

La presenza dei mercati degli agricoltori sul territorio nazionale è notevolmente aumentata negli ultimi anni. Non vi sono statistiche certe sul loro numero, sui soggetti autorizzati e responsabili del mercato e sulle diverse modalità di funzionamento (giorni ed orari di apertura, prodotti venduti, ambito territoriale di provenienza dei prodotti venduti, attività ammesse nel mercato, criteri di selezione delle aziende). Alcune recenti stime della Coldiretti alla quale fanno capo i Mercati della fondazione Campagna Amica, riportano il dato di oltre 1.500 mercati degli agricoltori presenti in Italia.

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

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

Nei mercati degli agricoltori valgono le norme generali sulla vendita diretta che consentono all'agricoltore di portare al mercato anche produzioni acquistate da altri produttori, nel limite di legge del 49% delle quantità o del valore.

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

Analisi SWOT: Mercati degli agricoltori

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

L'e-commerce con sito del produttore

L'e-commerce è ancora poco utilizzato dalle imprese agricole italiane. Il censimento dell'agricoltura ISTAT del 2010 indica che solo il 3% delle imprese che commercializzano i propri prodotti utilizzano strumenti informatici per la vendita. Un dato che appare del tutto in linea con le indagini che vengono effettuate da agenzie specializzate sul settore nel suo complesso. **Tuttavia se l'e-food è in Italia un fenomeno ancora agli inizi, ha certamente grandi potenzialità di sviluppo e costituisce anche un'importante nuova modalità di internazionalizzazione per imprese agricole anche con produzioni limitate.**

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

La vendita online, anche se non è generalmente l'unica modalità di vendita adottata dall'imprenditore agricolo, assume un ruolo sempre più importante in termini di volumi

commercializzati e potenzialmente commercializzabili. Attraverso il web viene ancora movimentato un quantitativo limitato, ma la marginalità è ritenuta sicuramente interessante.

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

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

La progettazione del sito è generalmente affidata a professionisti esterni, spesso legati all'azienda da rapporti di amicizia, che in alcuni casi hanno il compito di mantenere e alimentare periodicamente lo stesso.

Al sito vengono sempre più associati strumenti di comunicazione "social" che consentono di avere una comunicazione interattiva con il cliente/consumatore e quindi un feedback continuo e la possibilità di fidelizzare il cliente attraverso la creazione di una relazione di tipo "familiare": si comunicano cambiamenti in atto nell'azienda, esperienze del produttore, nascita di animali ed il cliente consumatore condivide esperienze e consigli per l'azienda con altri clienti. Il passaparola continua però a dimostrarsi molto importante.

Gli elementi chiave di successo sono:

- la corrispondenza del prodotto alle attese del consumatore che vengono costruite sulla base del "racconto" più che su un'esperienza diretta
- la qualità e precisione del servizio (tempi e modalità di consegna, packaging, qualità del prodotto alla consegna, eccetera).

La logistica anche in questo canale ha un ruolo centrale, anche perché l'*e-commerce* amplia notevolmente le dimensioni geografiche di operatività dell'azienda. Il prodotto viene spedito in contenitori di vario genere, anche in relazione alla presenza o meno della catena del freddo. La frutta e la verdura possono essere confezionati in scatole di cartone od in semplici cassette di legno. Le carni, i prodotti caseari e gli altri prodotti che necessitano della catena del freddo per la conservazione e la distribuzione, vengono distribuiti in contenitori in grado di conservare il prodotto alle temperature necessarie.

La distribuzione del prodotto fresco è generalmente effettuata attraverso un corriere esterno quando non è necessaria la spedizione a temperature controllate. In tal caso il corriere preleva il prodotto in azienda e lo trasferisce alla clientela. Le tariffe applicate dal corriere dipendono dai volumi e possono variare in maniera considerevole nel caso si trasferiscano modiche quantità o volumi maggiori. Si rileva che il costo del trasferimento può incidere fino al 50% sul prezzo del prodotto. Nel caso di prodotti per cui sia necessaria la catena del freddo le spedizioni attraverso corriere sono più complesse, specie se si tratta di modiche quantità. Le aziende localizzate presso grandi centri urbani si sono organizzate con propri automezzi per la distribuzione alla clientela, ma questo servizio è limitato ad un territorio ben definito.

Altri imprenditori collaborano invece con gruppi di acquisto e trasferiscono il prodotto in un luogo concordato dove il cliente può ritirare la spesa.

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

Analisi SWOT - Vendita diretta con sito web proprio

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

Reti di Imprese

Le Reti di Imprese finalizzate alla vendita online di prodotti agricoli freschi e trasformati costituiscono una risposta alle criticità che emergono nell'e-commerce in termini di completamento della gamma e di riduzione dei costi dei servizi che sono indispensabili a questo tipo di commercializzazione e che vanno dalla logistica alle nuove professionalità che sono richieste

dall'utilizzazione del web, come, ad esempio, manutenzione ed aggiornamento del sito, digital marketing ed utilizzo a fini commerciali dei social.

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

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

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

Il primo gruppo di Reti di imprese ha colto nel web un'opportunità di diversificazione di un'attività commerciale già esistente e consolidata. La base agricola è spesso numerosa e dislocata in un territorio ben definito mentre le produzioni commercializzate possono essere più o meno diversificate.

Si tratta di realtà che commercializzano ingenti quantitativi di prodotto attraverso i canali tradizionali, ma che hanno individuato nella vendita diretta un canale alternativo a maggiore marginalità ed hanno pertanto impostato strategie di valorizzazione del prodotto, attraverso l'apertura di punti vendita diretti e in alcuni casi attraverso l'integrazione a valle con attività di somministrazione.

Per queste realtà inserire la vendita online tra le modalità di commercializzazione del prodotto è stato abbastanza immediato, anche se poche sono state in grado di mettere in atto strumenti e metodologie di lavoro in grado di adeguare le produzioni degli agricoltori con le richieste di questo segmento di mercato, come ad esempio la programmazione della produzione e delle consegne e la comunicazione attraverso il web.

Le Reti di imprese gestite direttamente da agricoltori che promuovono la vendita diretta di produzioni delle aziende agricole aggregate non sono numerose e stanno ottenendo un riscontro dal mercato quelle che sono in grado di operare come un gruppo, senza oscurare l'identità dei singoli. Normalmente partono per iniziativa di singoli soggetti, nella maggior parte giovani e con competenze anche extra-agricole, che sono riusciti ad aggregare altri soggetti dimostrando con il loro operato che è possibile un'agricoltura in grado di coniugare la redditività delle aziende con la legalità e con principi fondati sull'etica e sul lavoro. I partecipanti generalmente agiscono coerentemente con regole definite da un regolamento, che in alcuni casi descrivono semplicemente il funzionamento dell'aggregazione, in altri definiscono elementi di tipo qualitativo a cui gli aderenti si devono attenere.

Vi è una struttura organizzativa, anche virtuale, in grado di operare con competenza e professionalità ed in grado di mettere i produttori in condizioni di offrire i loro prodotti nel negozio on-line, di informarli in base agli ordini su cosa raccogliere e quando portare il prodotto in magazzino, di comunicare attraverso il sito, i social ed il blog, l'esperienza e le conoscenze della Rete di imprese sul cibo e sull'ambiente.

Le più evolute si occupano di **rispondere ad ogni esigenza commerciale e logistica dei clienti**, curando il confezionamento, il trasporto, tutta la documentazione fiscale necessaria e creando dei collegamenti diretti

tra consumo e produzione in merito a tutte le tematiche agronomiche e produttive.

La gestione in comune di alcune attività, può comportare inoltre importanti economie di costo relativamente a marketing, condizionamento del prodotto e distribuzione. Il sito web è molto curato e completo ed in molti casi fa riferimento in maniera chiara ai produttori aderenti. Il confezionamento del prodotto per la spedizione è spesso personalizzato e molto resistente. La Rete così organizzata diventa quindi uno strumento di autocontrollo degli standard di qualità delle produzioni conferite, in modo da garantire i clienti e tutelare la reputazione dell'intero gruppo.

Vi sono in alcuni casi regole d'acquisto per la clientela, definite per evitare lo spreco di materiali, energia e prodotti alimentari. Per questo motivo non vengono spedite cassette mezze vuote e bancali parziali; nel caso delle cassette personalizzate queste devono essere riempite completamente. I tempi di consegna possono non essere brevissimi. Gli ordini possono essere evasi in un tempo compreso tra 48 ore ed una settimana e più, e questo perché la raccolta spesso si attiva solo dopo aver ricevuto l'ordine, in modo da garantire la freschezza. I costi di spedizione sono estremamente contenuti e in caso di spedizioni di una certa consistenza possono essere pari a zero. Alcune Reti operano in mercati nazionali ed esteri, direttamente o attraverso accordi con alcune realtà commerciali dedicate alla comunicazione ed alla distribuzione del prodotto nei mercati di interesse.

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

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
- Margine reddituale più elevato rispetto ai canali tradizionali. - Possibilità di raccontare la storia del prodotto e del produttore. - Ampiezza di gamma e continuità nell'offerta. - Economie di scala nei servizi commerciali e distributivi. - Possibilità di raggiungere mercati non locali ad alto valore aggiunto. - Sinergie con altre attività della rete e delle singole aziende (ad es. agriturismo, punto vendita aziendale). - Complementarietà con altre forme di vendita diretta (ad es. punti vendita associati, ristoranti, eccetera).	- Difficoltà a selezionare produttori conformi alla <i>mission</i> della Rete di imprese. - Mancanza di strumenti di assicurazione della qualità controllati da terzi (fatta eccezione del biologico) che garantiscono lo standard della rete. - Elevati costi per l'individuazione dei partner e per la definizione della regolamentazione interna alla rete rispetto alla distribuzione dei costi e ricavi. - Scarsa presenza di operatori della logistica che gestiscono l'alimentare (ad es. catena del freddo). - Complessità della gestione della distribuzione. - Crescente necessità di punti di distribuzione/ritiro adeguati alle esigenze di fasce diverse di consumatori.

	- Scarsa propensione degli agricoltori all'aggregazione. - Mancanza di risorse per gli investimenti comuni e per lo sviluppo. - Alti costi di promozione dell'<i>e-commerce</i>.
OPPORTUNITÀ' - Ritorni economici e d'immagine derivanti dall'appartenenza ad una Rete di imprese. - Incremento della propensione all'utilizzo dell'<i>ecommerce</i> per l'acquisto di prodotti alimentari freschi. - Possibilità di valorizzare varietà e razze autoctone e prodotti tradizionali e tipici. - Possibilità di raggiungere mercati non altrimenti presidiabili. - Possibilità di creare un rapporto diretto con la clientela attraverso informazioni sull'uso e preparazione del prodotto e visite guidate nell'azienda agricola. - Incremento della capacità di interpretare gli scenari di mercato e di riorganizzare le aziende da parte degli aderenti alla Rete. - Programmazione delle produzioni in funzione delle richieste del mercato.	MINACCE - Rischio di perdita di reputazione a causa di comportamenti non corretti delle imprese partecipanti alla Rete. - Crescente presenza dei grandi gruppi nel segmento dell'<i>e-food</i> che operano con gamma completa (anche non alimentare) con numerosi servizi alla vendita e post vendita. - Concorrenza da imprese che operano sul web come soggetti intermedi nella filiera corta.

2. LA FILIERA CORTA: DEFINIZIONE E MODELLI

Una definizione “ufficiale” di filiera corta viene riportata nel Regolamento per il sostegno allo Sviluppo Rurale⁵ e la definisce come *“una filiera di approvvigionamento formata da un numero limitato di operatori economici che si impegnano a promuovere la cooperazione, lo sviluppo economico locale e stretti rapporti socio-territoriali tra produttori, trasformatori e consumatori”*.

Questa definizione amplia il repertorio di possibili “catene distributive” che legano la produzione agricola al consumatore, basate sul rapporto diretto tra questi due soggetti. In questo modo la filiera corta, non più limitata ad un rapporto diretto tra i due estremi della catena, può divenire una nuova forma distributiva capace di veicolare importanti quantitativi di prodotto sul mercato locale, ma anche in mercati geograficamente distanti.

La specificità della filiera corta sta nella garanzia di trasparenza delle informazioni relative al produttore, luogo di origine e processo, e nell’equità di distribuzione del valore aggiunto tra gli operatori economici che vi partecipano. L’introduzione di altri soggetti che svolgono diverse funzioni finalizzate ad agevolare il contatto tra i due estremi della filiera è infatti legato nella filiera corta ad alcune condizioni che sono proprie della vendita diretta effettuata dal produttore agricolo e che possono essere riconducibili alle seguenti:

- la conoscenza diretta del produttore da parte del consumatore, che è alla base del rapporto di fiducia ed ancor più del nuovo rapporto di co-produzione che vede il consumatore coinvolto direttamente non solo nelle scelte di consumo, ma in quelle relative a cosa produrre e come produrre attraverso relazioni sempre più interattive con il produttore;
- la ricaduta a livello prevalentemente locale dei margini di commercializzazione generati dalla filiera. Infatti, anche quando il mercato finale è molto distante dal luogo di produzione, la filiera corta è caratterizzata da prodotti e servizi che consentono una ricaduta locale e un reinvestimento a livello locale della maggior parte del valore aggiunto che viene generato. Questo, sia in via diretta sia come valorizzazione degli elementi propri della località: risorse territoriali e culturali.

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

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

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

⁵ Art.2, comma 1, lettera m) del Regolamento(UE) n. 1305/2013.

I Gruppi di Acquisto Solidale (GAS)

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

Il Gruppo di Acquisto Solidale nasce su iniziativa di un gruppo di persone, generalmente “famiglie” che si mettono insieme per acquistare prodotti (non solo alimentari) da produttori selezionati in base ad alcuni principi condivisi, che sono principalmente il rispetto dell’ambiente, delle persone e la solidarietà. Le dimensioni dei GAS sono molto variabili e vanno da poche decine di partecipanti fino a 300-400 famiglie. Attualmente in Italia sono censiti circa 1.000 Gas, ma si stima che ne esistano almeno il doppio. Gas nascono e muoiono continuamente e vi è anche spesso il cambiamento dei partecipanti. La figura chiave del Gruppo è il coordinatore, che opera come intermediario “critico” tra produttore e consumatore. In genere è il coordinatore che sceglie i produttori ed organizza approvvigionamento e distribuzione dei prodotti. Nel caso delle produzioni agricole e alimentari si selezionano di preferenza produttori biologici e locali. L’informazione sui produttori è raccolta tramite contatti personali, ricerca sul territorio, informazioni dalla rete dei Gas. Il sistema di ordini è gestito tramite telefono o Internet. Nei Gas più piccoli spesso il coordinatore è un volontario mentre in quelli più grandi e strutturati in genere appartiene ad un’associazione, o è titolare di un negozio per il commercio equo e solidale o di un negozio privato. La consegna avviene presso punti di ritiro che coincidono con la sede dell’associazione o con i negozi, ma spesso sono in luoghi di alta frequentazione come ad esempio le Parrocchie. I giorni e gli orari sono stabiliti e la loro rigidità costituisce una delle principali problematiche di questo canale.

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

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

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

Case History: Il GAS Valdelsa

Un gruppo di famiglie che ha scelto di vivere il consumo, alimentare e non, in modo critico, cercando di instaurare rapporti con piccoli produttori che condividono con loro valori e obiettivi. L’impegno è quello di favorire lo sviluppo di nuovi modelli consumo basati sulla sostenibilità ambientale e la sopravvivenza di piccoli produttori agricoli che tutelano il paesaggio ed il territorio. Questo viene fatto attraverso una reale collaborazione con i produttori e l’impegno a consumare la produzione in eccesso anche autoproducendo trasformati alimentari. La sede è a Poggibonsi (SI) dove è presente uno spazio per la distribuzione dei prodotti. I prodotti sono garantiti dal GAS secondo un rapporto di fiducia che lega i consumatori ai produttori. La bontà di un

produttore è certificata da "Garanzia GAS Valdelsa", e si basa sulla conoscenza diretta dei fornitori. SUL sito del GAS dal quale è possibile gestire gli ordini è presente la lista dei produttori certificati.

INTERVISTA: Sara Frattale - Officina Solidale

*Abbiamo incontrato **Sara Frattale**, coordinatrice dell'associazione **Officina Solidale**, molto attiva nel territorio con l'obiettivo di promuovere spazi e modalità di commercio innovative a favore del consumo consapevole ed a sostegno dell'economia locale. "L'associazione - come ci racconta lei stessa - nasce dalla volontà di persone aderenti al g.a.s e dai produttori locali con lo scopo primario di costruire un percorso per potenziare quello che i g.a.s. realizzano con le proprie attività.". Oltre allo spazio nel diffondere le pratiche ordinarie come la facilitazione del sistema di consegna, l'Officina si occupa anche di attivare nuovi progetti, attraverso i quali potenziare l'aspetto etico e sociale.*

"In particolare i soci dell'associazione sono coinvolti attivamente nel progetto e si impegnano da Statuto a dedicare almeno tre ore al mese all'attività dell'Associazione, in particolare nel coordinamento acquisti, gestione e promozione di punti vendita, contatto e ricerca produttori". L'Associazione segue infatti lo sviluppo di due punti vendita completamente gestiti dai consumatori che si occupano del contatto con i produttori, dell'apertura settimanale e anche della sua pubblicizzazione, uno a colle di Val d'Elsa - IL Buono della Terra e l'altro a Siena con l'apertura del sabato presso il MoMa Market del Mercato di Filiera Corta. Lo scopo dell'Associazione è incentivare il consumo critico e consapevole per promuovere il mantenimento di un tessuto produttivo locale vitale e differenziato. I GAS rappresentano per i produttori uno sbocco di mercato certo e continuativo. Rispetto ad altre realtà nazionali in Toscana questo tipo di esperienze hanno trovato terreno fertile grazie alla tradizionale predisposizione di questa Regione all'organizzazione in Comunità (basti pensare al modello delle Contrade di Siena)".

Questo uno dei punti di forza evidenziato insieme alla consapevolezza dei limiti strutturali delle aziende che essendo molto piccole spesso faticano a trovare tempo e risorse per rispondere alla domanda sempre crescente. Altre prospettive interessanti sono legate al processo di diversificazione agricola innescato dal contatto diretto tra consumatori e produttori, nonché al crescente controllo dell'associazione sulla scelta dei produttori che spesso viene valutata con l'aiuto di agronomi ed esperti.

Ne risulta che i GAS stanno giocando un ruolo importante attraverso il loro rapporto di "co-produzione" derivante dall'interazione tra produttore e consumatore, riassumibili nei seguenti punti:

- offrono un contributo essenziale per il passaggio dalla monocultura alla diversificazione per un mercato sempre più articolato nelle sue richieste.
- l'incremento di questa tipologia di vendita ha inoltre permesso il miglioramento continuo della qualità e della sostenibilità delle produzioni locali; da parte del consumatore vi è infatti la ricerca di prodotti di qualità e allo stesso tempo "sostenibili" e quindi per questo motivo viene preferito il prodotto biologico, ma vi è anche l'esigenza di sistemi di garanzia della qualità e sostenibilità nuove che contengano anche altri aspetti qualitativi.
- Il ruolo dei Gas per quanto riguarda la sperimentazione di soluzioni innovative per la gestione di nuovi canali, come in particolare la ristorazione collettiva pubblica, e di sistemi di logistica sostenibile. Nel primo caso i Gas hanno lavorato come un operatore capace di

aggregare l'offerta locale, in particolare di prodotti bio che sono sempre più richiesti da questo canale, e di fornire i servizi necessari alla ristorazione; nel secondo caso sono state sperimentate nuove modalità di gestione sostenibile della logistica anche di quantità significative di prodotto.

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

Tabella 5 - GAS: analisi SWOT

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

Punto vendita di prodotti locali

In molti paesi europei si stanno diffondendo nei centri urbani punti vendita di prodotti agricoli ed alimentari locali che sono gestiti in partnership da agricoltori e operatori del commercio. Nel negozio è possibile trovare solo alimenti prodotti e trasformati nelle aziende agricole, prodotti tipici locali dove è possibile identificare il produttore. La partnership tra agricoltori e un operatore commerciale consente di dare risposte a molte delle criticità della vendita diretta, come la disponibilità di prodotto e la gamma adeguata ad un punto vendita, e la necessità di capitale umano con competenze specifiche sia sulla vendita

che sulla logistica dei prodotti. Le esperienze italiane nella partnership riguardano soprattutto punti di vendita che svolgono anche la somministrazione dei prodotti. La partnership può riguardare l'intera gestione dell'attività commerciale e più spesso la sola gestione dell'attività di somministrazione. In questo

caso vengono definite regole riguardo all'acquisto ed utilizzazione dei prodotti degli agricoltori, così che l'attività di somministrazione sia coerente e sinergica a quella di vendita.

Poiché la formula "vendita e somministrazione" sta avendo un notevole sviluppo in Italia, questa modalità di filiera corta sta diventando sempre più interessante anche per i **gestori di questi negozi/ristoranti**. La dimensione "locale" dei prodotti e l'identificazione dei produttori dai quali provengono costituiscono importanti elementi di differenziazione, in un contesto che soprattutto nelle città sta divenendo sempre più competitivo proprio nel settore del *Food*. Le principali difficoltà di questa forma di vendita in filiera corta sono rappresentate da:

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

Analisi SWOT - Punti vendita di prodotti locali gestito in partnership

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
- Rapporto diretto con il consumatore con ridotto impegno di risorse umane aziendali. - Localizzazione nei centri urbani e turistici dove la domanda è maggiore e maggiore è la disponibilità a spendere. - Ampia gamma di offerta. - Somministrazione dei prodotti assistita e non assistita con notevole incremento del valore aggiunto. - Accesso ad aziende di tutte le dimensioni economiche anche mono-prodotto.	- Costi di avvio dell'attività. - Adeguata scelta dei partner con particolare riguardo al gestore delle attività di somministrazione. - Necessità di attività promozionali che valorizzino la presenza di aziende agricole come partner e fornitori del punto vendita e somministrazione e la qualità differenziale dei prodotti. - Necessità di formazione del personale rispetto alle caratteristiche qualitative ed alla storia dei prodotti e dei produttori.

OPPORTUNITA'	MINACCE
- Forte potenziale per lo sviluppo della multicanalità: consegna a domicilio anche di pasti, vendita on-line, vendita alla ristorazione. - Possibilità di organizzare eventi e attività promozionali. - Vendita di prodotti locali non agricoli e relativo finanziamento.	- Elevata competizione con altri esercizi di somministrazione e vendita. - Costanza di approvvigionamento in termini qualitativi e quantitativi da parte dei soci agricoli. - Gestione della logistica delle consegne da parte dei produttori secondo le necessità del punto vendita e della somministrazione. - Necessità di cambiare/aumentare la partnership per migliorare il servizio, la competitività anche espandendo il business ad altri canali.

Case History: il Buono della Terra - Intervista a Gaia Passerini

Dall'esperienza del gas e del mercatale della Valdelsa, nasce nel 2012, il negozio "Il buono della Terra" inizialmente gestito dall'Associazione Amici della Terra e attualmente coordinato dall'Associazione Officina Solidale. Abbiamo intervistato Gaia Passerini, promotrice fin dall'inizio dell'iniziativa, con la quale abbiamo analizzato punti di forza e di criticità del progetto. In particolare è stato evidente, fin dall'inizio della costituzione delle rete g.a.s. e dalla gestione dei mercatali in Valdelsa, come ci fosse la necessità di avere un punto di scambio dei prodotti e il "Buono della Terra" ha rappresentato la risoluzione a questa problematica garantendo la possibilità al consumatore non solo di trovare un'ampia scelta ma anche di garantirsi un vero "mercato in bottega". La particolarità del negozio è stata infatti quella di garantire la vendita diretta da parte dei produttori che si alternano nella gestione della bottega e garantiscono al consumatore prodotti freschi e genuini e sempre in linea con la stagione. Dall'altro lato tuttavia, lei stessa afferma come si sia evidenziata fin da subito una criticità riguardante proprio l'aspetto pratico; visto che il negozio è gestito dai produttori, infatti, gli stessi per le logiche aziendali non sempre sono in grado di garantire puntualità e flessibilità, soprattutto in termini di orari. L'opportunità dunque sarà proprio quella di poter rendere il negozio maggiormente accessibile con fasce di orario allargate e soprattutto con la possibilità in ogni orario di apertura di poter reperire all'interno tutti i prodotti necessari a fare una buona spesa. Un'ulteriore opportunità per un sempre maggiore sviluppo del negozio potrebbe essere rappresentata anche da uno sviluppo dei canali di vendita, in particolare l'e-commerce.

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

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

Queste imprese funzionano come un **"supermercato agricolo virtuale"** e offrono la possibilità di fare la spesa da più agricoltori cercando di sfruttare i vantaggi della filiera corta. Si tratta di

piattaforme web che tendono ad aggregare la domanda e l'offerta e a gestire la consegna della spesa on-line a domicilio in modo efficiente.

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

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

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

L'aspetto qualitativo e l'assicurazione della qualità sono estremamente importanti per l'impresa che opera nel web, sebbene vi sia l'identificazione diretta del produttore. L'impresa di e-commerce svolge un ruolo di garante nei confronti del consumatore, oltre che di "selezionatore" dei produttori e dei prodotti. Anche per questo canale la presenza di sistemi di qualità certificati da terzi come ad esempio biologico, Dop ed Igp sono molto importanti, tanto che vi è una prevalenza di questi prodotti sui siti di e-commerce. **L'introduzione di nuovi sistemi volontari, che certifichino aspetti quali la sostenibilità e l'etica, può ampliare di molto il bacino di agricoltori potenzialmente fornitori di questo canale, che è in fase di notevole sviluppo.**

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

La distribuzione del prodotto è normalmente limitata alle aree metropolitana e ai comuni ad elevata densità abitativa, ma l'entrata sul mercato della vendita online di prodotti freschi da parte di colossi della distribuzione (come ad esempio Amazon) lascia prevedere che in un breve arco di tempo la distribuzione potrà essere estesa a gran parte del territorio. La consegna a domicilio è normalmente effettuata con mezzi propri dell'impresa di e-commerce o avvalendosi di soggetti esterni. Le consegne in genere vengono realizzate settimanalmente per zona e in alcuni casi sono previsti sconti per la consegna in specifiche fasce orarie.

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

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

Case History: FOODSCOVERY

E' un mercato online che ti permette di ordinare prodotti icona della gastronomia regionale direttamente dai contadini, pescatori, allevatori, trasformatori, piccoli produttori più rappresentativi della tradizione locale saltando tutti i passaggi della distribuzione tradizionale. La vendita è diretta tra produttore e acquirente anche a migliaia di chilometri di distanza.

<https://www.foodscovery.it/welcome>

<http://www.spesadalcontadino.com/il-mondo-agricolo/km-zero/>

Un portale che offre informazioni su fattorie che si occupano della vendita diretta dei loro prodotti. Tramite gli appositi filtri si può fare la ricerca delle fattorie per

regione/provincia/prodotti/solo o non solo bio. La sezione **IL MONDO AGRICOLO** contiene una varietà di prodotti che vengono classificati in:

- Prodotti biologici
- Filiera corta
- Km 0
- Prodotti tipici
- Mercati del contadino
- Latte crudo alla spina

Utile anche perché offre la possibilità di iscrivere sul sito la propria fattoria.

<https://www.cortilia.it/>

Cortilia è un mercato agricolo online: seleziona per te i migliori produttori agricoli e artigianali e ti offre ogni giorno i loro prodotti per fare la spesa come in campagna.

Gli utenti si possono iscrivere gratuitamente, indicare la tipologia di spesa che preferiscono (singola occasionale o in abbonamento), indicare il giorno e l'orario di consegna e pagare tramite Paypal o carta di credito. Le cassette che si possono scegliere variano tra spesa mista, frutta e verdura, solo verdura, solo frutta, solo formaggi, solo carne, carne e formaggi, vegan.

L'Alveare che dice Sì!

L'Alveare che dice Sì! è una piattaforma online che permette una distribuzione più efficiente dei prodotti locali. La piattaforma di vendita favorisce gli scambi diretti fra produttori locali e comunità di consumatori che si ritrovano creando piccoli mercati temporanei a Km 0, conosciuti come Alveari. Il progetto inizia a svilupparsi in Francia nel 2011 con La Ruche qui dit Oui ! e continua ad espandersi come The Food Assembly in Inghilterra, Spagna, Germania e Belgio, contando più di 700 Alveari. In Italia il primo progetto a Settembre del 2014 apre i primi Alveari a Torino. Da allora la Rete si espande dal Piemonte al resto del paese.

Si sviluppa anche in Italia il nuovo metodo per trovare e vendere i prodotti locali grazie alle potenzialità di Internet e dei Social Networks. Gli obiettivi dell'alveare sono:

- Sostenere l'agricoltura delle piccole realtà e l'artigianato locale
- Creare gli strumenti per dare ai cittadini i mezzi per produrre, distribuire e consumare in un modo più sano e giusto
- Ricreare dei legami sociali attorno al tema dell'alimentazione
- Rendere accessibile un'alimentazione locale di qualità al più gran numero di persone
- Sostenere la transizione ecologica ricollocando la produzione
- Favorire lo scambio di idee e del sapere attorno al mondo dell'agricoltura e dell'alimentazione

A Siena è stato appena aperto un alveare, lo **gestisce Eva Patricolo che si appoggia al Ristorante Biovita per il ritiro dei prodotti**. L'idea è garantire a chi non ha molto tempo ma vuole comune mangiare prodotti sani uno scambio diretto con i produttori locali attraverso ordini fatti

comodamente online. Come ci spiega l'ordine e la transazione economica avvengono online, il ritiro dei prodotti avviene settimanalmente ed è organizzato dal gestore dell'alveare che tiene il contatto diretto con i produttori e gli consente di vendere direttamente e in modo semplice prodotti freschi e genuini. Le aziende agricole possono registrarsi gratuitamente, la condizione è che si trovino nel raggio di 250 Km mettendo in vendita i loro prodotti on line al solo costo di una percentuale del 20% sul venduto e con l'impegno a consegnare il prodotto venduto (potendo comunque imporre dei limiti minimi di spesa). Il consumatore acquista la merce che può ritirare poi presso l'Alveare più vicino a casa scegliendolo direttamente dalla piattaforma.

Il progetto è in fase di sviluppo ma ha riscosso molto interesse a livello locale per la sua capacità di alimentare la cultura dell'imprenditoria sociale che si basa sullo sviluppo sostenibile del territorio e su una logica di rete che rafforza le iniziative locali. C'è una buona risposta da parte del consumatore, ma un pò di diffidenza da parte dei produttori locali probabilmente per la resistenza all'uso della piattaforma online anche per i pagamenti.

Vendita diretta e filiera corta nel segmento B2B

Hotel e ristoranti

Il panorama ricettivo turistico italiano può contare su 33.199 hotel (442 a 5 stelle, 5.609 a 4 stelle, 15.355 a 3 stelle, 6.014 a 2 stelle, 2.959 a 1 stella) per una capacità di poco superiore a due milioni di posti letto⁶.

Dell'universo degli alberghi, il 56% fornisce anche il servizio di ristorazione. Elaborando diverse fonti informative (Federalberghi, ISTAT) è possibile stimare che in Italia il comparto alberghiero genera non meno di 140 milioni di pasti. Secondo AIFBM (Associazione Italiana Food&Beverage Manager) e Federalbeghi, il costo di acquisto di materie prime destinate alla preparazione di un pasto ammonta in media a 6,30 euro (si va dai 3,50 euro degli hotel a 2 stelle fino ai 15,60 euro degli hotel a 5 stelle). Il mercato apparente proietta quindi una cifra prossima ai 900 milioni di euro per l'acquisto di materie prime agro-alimentari.

Le potenzialità di questo canale sono legate alla riscoperta della "località" come elemento di competitività anche nel mercato turistico. Come dimostrano alcune ricerche prodotte da *Tripadvisor*, *Booking.com* ed *Expedia Group* vi è la ricerca da parte del turista di una ristorazione che sappia valorizzare l'autenticità territoriale. Stanno inoltre emergendo nuove figure nella ristorazione, che costituiscono i veri interlocutori per gli agricoltori che intendono effettuare la vendita diretta. Sono figure quali i *Food&Beverage Manager*, che hanno il ruolo di coniugare budget ed eccellenze ristorative, presenti per lo più nelle strutture di categoria superiore (4 e 5 stelle), ma che stanno sempre più determinando le scelte di acquisto in funzione di una ristorazione votata all'eccellenza.

Si rileva anche che la ristorazione e gli alberghi si evolvono verso un modello che coniuga la somministrazione alla vendita dei prodotti. In molte strutture alberghiere si possono ormai di frequente incontrare "vetrine" in cui vengono promossi e messi in vendita prodotti agroalimentari e dell'artigianato locale. Allo stesso modo stanno sviluppandosi "sinergie" fra strutture ricettive ed aziende agricole per la realizzazione di escursioni, degustazioni, merende ed eventi simili, finalizzati alla conoscenza del territorio e delle sue eccellenze.

⁶ Istat 2015

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

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

Si tratta di un segmento che ha grandi potenzialità di sviluppo e dove possono accedere con incremento dei propri margini anche piccole aziende che fanno prodotti di elevata qualità. Anche per questo canale l’organizzazione dell’offerta ed in particolare la gestione in comune della logistica a partire dagli ordini, fino alla consegna del prodotto, può creare economie di scala e di scopo. Piattaforme logistiche locali potrebbero essere organizzate all’interno dei mercati degli agricoltori o nei punti vendita aziendali, anche di cantine sociali, cooperative od OP che così ridurrebbero i costi di trasporto dei loro prodotti e potrebbero fornire una gamma completa di prodotto locale agli operatori del canale Ho.Re.Ca. Il nuovo strumento dei contratti di rete sembra particolarmente adatto a queste finalità.

Analisi SWOT - Hotel, ristoranti e villaggi turistici:

PUNTI DI FORZA - Il crescente interesse dei turisti per prodotti locali, biologici e garantiti. - Capillare presenza sul territorio nazionale di imprese con potenziale completezza di gamma di produzioni esclusivamente locali. - Capacità dei prodotti locali, in termini di varietà, di soddisfare le esigenze di diversificazione dei menù. - Presenza di produzioni tipiche, “giacimenti locali” capaci di arricchire l’offerta di menù tradizionali senza aggravio di costi. - Competitività in termini di rapporto qualità/prezzo dei prodotti locali per minor necessità di passaggi lungo la filiera e manipolazioni per assicurarne la conservabilità.	PUNTI DI DEBOLEZZA - Necessità da parte della ristorazione di offerta organizzata, con presenza di gamma e continuità di fornitura per tutta la stagione turistica. - Capitoli molto rigidi e costruiti su prodotti standard. - Mancanza di conoscenze e competenze degli operatori della ristorazione rispetto ad alternative con produzioni locali e verso preparazioni più gradite e più adeguate ai fruitori finali.
OPPORTUNITA’ - Elevata dimensione del mercato dovuta alla presenza della ristorazione in oltre il 50% delle strutture alberghiere. - Crescita dell’interesse del turista per	MINACCE - Mancanza di informazione e di servizi che permettano alle imprese agricole di entrare in questo segmento. - Aumento della presenza dei grandi

l'autenticità territoriale degli alimenti e conseguente risposta dei ristoratori. - Sviluppo della presenza di nuove figure professionali quali il Food & Beverage Manager responsabile di scelte di acquisto.	gruppi e debolezza delle aziende agricole nei confronti di questi.
---	---

CASE HISTORY - Sbarbacipolla Biosteria - Intervista Nicola Bochicchio

Un'esperienza molto significativa di ristorante di filiera corta è rappresentato dalla Biosteria di Colle di Val d'Elsa: "Una vera e propria bio-osteria dove tutto è veramente slow, con una predilezione per prodotti non raffinati e genuini" come dice Nicola Bochicchio titolare e chef.

Non esiste un menù cartaceo, i piatti li potrai scegliere tra quelli indicati ogni giorno su di una grande lavagna. L'acqua è quella del sindaco, trattata ad osmosi inversa, e i vini da scegliere sfusi, o alla carta, sono tutti provenienti da coltivazioni biologiche o biodinamiche. Così come le materie prime, acquistate da produttori o mercati locali, trasformate dallo chef Nicola Bochicchio in piatti prevalentemente vegetariani.

Una formula che funziona bene con i clienti ma spesso si scontra con la difficoltà logistiche e di prezzo di reperire prodotti nei tempi e nelle quantità necessari.

Sono le stesse criticità espresse da Cuoco a Domicilio per la gestione del ristorante. La necessità condivisa è quella di organizzare la logistica delle forniture in modo condiviso per abbatterne i costi e impostare con i produttori una forma di pianificazione congiunta delle produzioni in modo da garantire le forniture per i risultati ma anche un guadagno certo per loro.

Ristorazione collettiva pubblica

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

a) Le mense scolastiche

Il mercato della refezione scolastica genera un volume di fatturato medio annuo pari a 1,3 miliardi di euro, per un totale di 240 milioni di pasti annui, consumati da una popolazione scolastica di poco superiore a 1,5 milioni di bambini. Nel 2015, il valore medio del pasto "aggiudicato" nelle 1.500 gare è stato pari a 5,40 euro/pasto (IVA compresa).

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

La presenza di produzioni locali è potenzialmente incentivata da quanto contenuto nelle linee guida per la ristorazione scolastica che riportano espressamente e ripetutamente il valore, non solo nutrizionale, delle materie prime da coltivazioni locali, biologiche e tipiche. Si tratta d'indicazioni

ampiamente recepite dagli Assessorati Regionali alla Salute e Sanità. Inoltre, la normativa sugli appalti pubblici, nell'art. 144⁷ sancisce definitivamente e chiaramente lo spazio destinato ai produttori agricoli nei bandi di gara indetti da stazioni appaltanti pubbliche.

Nel caso di approvvigionamento di alimenti da parte di mense pubbliche, infatti, le interpretazioni dell'art. 144 individuano la rilevanza del criterio di rapporto tra qualità (nutrizionale) e prezzo. Tuttavia, mancano strumenti agevoli per le amministrazioni per la valutazione tecnica di questo rapporto.

Va sottolineato che il mercato delle mense pubbliche e in particolare quelle scolastiche è molto promettente, per la crescente attenzione dei genitori alla qualità del cibo servito dalla mensa; inoltre, la presenza di "comitati mensa" nelle scuole costituisce un elemento che può spingere verso una maggiore presenza di approvvigionamenti diretti da parte dei produttori.

La presenza di produttori quali fornitori della scuola potrebbe inoltre aprire nuovi mercati rappresentati dalle famiglie degli alunni, attraverso canali quali l'e-commerce e utilizzando la scuola come punto di consegna e quindi semplificando e ottimizzando i costi della logistica.

Con riferimento alle modalità di aggregazione dell'offerta e della gestione in comune della logistica valgono le stesse considerazioni fatte per il canale Ho.Re.Ca. Vi è la necessità di imprenditori capaci di fare aggregazione e di luoghi fisici attrezzati come piattaforme logistiche. In questo le Organizzazioni di Produttori potrebbero avere un ruolo centrale attraverso la gestione dei prodotti di aziende locali non associate all'OP perché con produzioni diverse da quelle dei soci.

CASE HISTORY - La mensa nell'orto di Monteroni d'Arbia

Utilizzare prodotti locali per preparare i circa 90mila pasti che vengono consumati annualmente dagli studenti delle scuole comunali e statali di Monteroni d'Arbia così da assicurare la tracciabilità e la qualità dei prodotti serviti a tavola ed allo stesso tempo dare impulso alle aziende agricole del territorio. Il progetto "La mensa dell'orto" è nato nel 2012 con il contributo della Regione Toscana e il sostegno della Provincia di Siena. Uno dei primi progetti sperimentali promosso dal Comune di Monteroni d'Arbia tramite affidamento di un bando di gara europeo all'azienda Camst.

Già dalla partenza nel 2012 sono stati preparati 6.700 pasti per la mensa scolastica comunale utilizzando 1.800 kg di prodotti, pari al 40%, realizzati e trasformati da aziende collocate entro i 70 chilometri dal comune di Monteroni d'Arbia. Prodotti ortofrutticoli, formaggi e altri latticini, legumi e olio extravergine di oliva, tra i primi ingredienti ad essere stati reperiti sul territorio. Il percorso di sviluppo è continuato negli anni e la soglia di prodotti agroalimentari dalla filiera locale è progressivamente cresciuta fino a

⁷ Art. 144 del decreto legislativo n. 50 del 2016 dispone 1. I servizi di ristorazione indicati nell'allegato IX sono aggiudicati secondo quanto disposto dall'articolo 95, comma 3. La valutazione dell'offerta tecnica tiene conto, in particolare, degli aspetti relativi a fattori quali la qualità dei generi alimentari con particolare riferimento a quella di prodotti biologici, tipici e tradizionali, di quelli a denominazione protetta, nonché di quelli provenienti da sistemi di filiera corta e da operatori dell'agricoltura sociale, il rispetto delle disposizioni ambientali in materia di green economy, dei criteri ambientali minimi pertinenti di cui all'articolo 34 del presente codice e della qualità della formazione degli operatori. Sono fatte salve le disposizioni di cui all'articolo 4, comma 5-quater del decreto legge 12 settembre 2013, n. 104, convertito, con modificazioni, dalla legge 8 novembre 2013, n. 128 nonché di cui all'articolo 6, comma 1, della legge 18 agosto 2015, n. 141.

raggiungere il 70% in tre anni. Il progetto, tra i primi di questo genere in Toscana e in Italia, ha innescato una dinamica di diffusione delle procedure messe in atto.

Questo progetto è stato individuato come buona pratica nel quadro delle politiche della Regione Toscana volte ad incentivare la filiera corta e l'uso di prodotti del territorio.

Sandra Ancilli - responsabile az. CAMST - ribadisce l'importanza che ha avuto questo progetto nell'aprire la strada ad altri Comuni della zona su progetti simili partendo dalla strutturazione di Bandi per l'affidamento delle mense scolastiche che rappresentano un notevole volume di affari: circa 2 milioni di pasti all'anno, per un valore stimato di attività pari a circa 10 milioni di euro, senza contare le mense delle case di riposo e degli ospedali. Utilizzare i prodotti di filiera corta rappresenta un'opportunità importante per le imprese agricole locali.

Se da una parte i Comuni devono mettere a punto gli strumenti amministrativi (schema di bando, procedure di gara ecc.) utili per facilitare il percorso teso a introdurre prodotti locali di filiera corta nelle mense scolastiche, parallelamente le imprese agricole devono intraprendere percorsi di revisione del proprio modello produttivo più orientato a soddisfare il mercato locale e ad affrontare i problemi organizzativi connessi alla distribuzione degli alimenti. Spesso infatti è proprio il prodotto che manca nelle quantità richieste dai Bandi.

La ricaduta di progetti del genere è importante in termini di sicurezza sempre più alti nella tracciabilità dei prodotti impiegati e nella crescita della consapevolezza di ciò che si mangia, fin dall'età scolare.

b) Il mercato della ristorazione sanitaria pubblica

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

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

Le linee guida per la ristorazione sanitaria⁸ contrariamente a quanto accade per la refezione scolastica, si limitano a suggerire buone pratiche di approvvigionamento, facendo riferimento al

⁸ http://www.salute.gov.it/imgs/c_17_pubblicazioni_1435_allegato.pdf

Nuove modalità di approvvigionamento materie prime Esistono pregevoli esperienze inerenti l'introduzione di criteri ecologici e sociali nelle procedure di acquisto di beni e servizi da parte delle pubbliche amministrazioni. Un esempio sono gli acquisti pubblici verdi (Green Public Procurement), acquisti che perseguono obiettivi di sostenibilità ambientale con scelte di prodotti provenienti da agricoltura biologica o da lotta integrata, eco-certificati, o del commercio equo e solidale e che considerano, inoltre, nei processi, l'impatto dei mezzi di trasporto, la quantità e la tipologia degli imballaggi, la quantità e il tipo di smaltimento dei rifiuti. Un altro esempio interessante che coniuga aspetti di sostenibilità ambientale, legame con il territorio e sostegno all'economia locale, è l'utilizzo di prodotti locali attraverso convenzioni con fornitori di zona, in un processo definito filiera corta o chilometri zero che, accorciando le

protocollo degli acquisti pubblici verdi (*green public procurement*) ed alle pratiche di filiera corta. È indubbio che esista uno spazio di mercato che può vedere i produttori agricoli protagonisti, specialmente in alcune Regioni dove le autorità locali preposte alla salute hanno saputo declinare le linee guide nazionali con documenti di indirizzo decisamente più stringenti anche in chiave di strutturazione dei bandi di gara.

Rispetto alla refezione scolastica, vi è poi da segnalare una diversa organizzazione nella produzione dei pasti ospedalieri. In gran parte delle strutture ospedaliere pubbliche, la ristorazione è affidata a personale dipendente dalle ASL, che è sottoposto ad un controllo più diretto delle figure responsabili all'interno delle strutture di degenza (dietologo, nutrizionista, economo, eccetera). Probabilmente in futuro si assisterà ad una crescente presenza di società specializzate nella ristorazione che tuttavia dovranno operare *in site*, sottoponendosi ad un regime di controlli decisamente più puntiglioso di quanto non avvenga nella refezione scolastica.

Questa situazione ci fa pensare che verso le stazioni appaltanti pubbliche (economiati) si possa agire localmente con iniziative di sensibilizzazione, affinché vi sia un maggiore referenziamento dei prodotti locali. Per quanto concerne le opportunità offerte dal nuovo codice degli appalti, valgono le considerazioni avanzate nel paragrafo precedente, dedicato alla refezione scolastica.

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

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

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

Tutte queste specifiche di prodotto e di servizio rendono necessarie forme strutturate di aggregazione dei produttori e dei prodotti.

distanze tra luogo di produzione e consumo, determina un minor utilizzo di sistemi di trasporto, imballaggio, energia, minor numero di passaggi, con evidenti effetti sull'ambiente. Scelte di questo tipo attivano processi di tipo partecipativo, percorsi di salvaguardia dell'ambiente e sostegno all'economia locale e inoltre determinano una maggiore responsabilità e controllo sociale con ricadute in termini di salute sulla collettività.

analisi SWOT - Ristorazione collettiva pubblica ed imprese agricole

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

3. LE SCELTE DEI CONSUMATORI

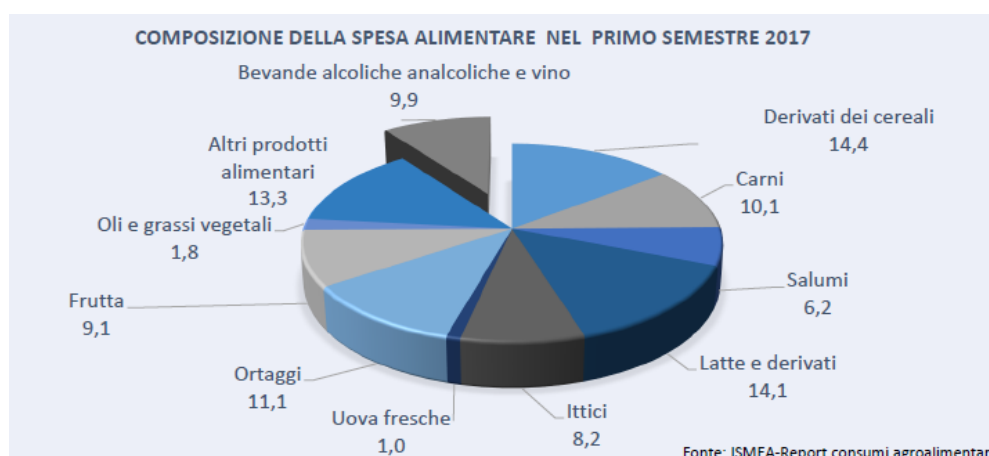
Una volta caratterizzato il contesto di riferimento, la ricerca si focalizza sull'individuazione delle opportunità di mercato, canali commerciali e strategie vincenti per la promozione e la commercializzazione di prodotti di filiera corta, a partire dall'analisi delle scelte dei consumatori e del peso in quest'ultime delle caratteristiche qualitative di gusto, genuinità, sostenibilità e tracciabilità, identità e solidarietà.

Data la crescita costante della domanda locale legata alla vendita al dettaglio in Bottega e alla loro trasformazione nell'ambito del Ristorante, l'obiettivo è analizzare, valutare e testare nuovi canali commerciali e strade di sviluppo innovativo su mercati regionali, nazionali e magari esteri.

Individuando le linee strategiche di sviluppo del mercato legato ai prodotti di filiera corta della Bottega di Stigliano.

La domanda

Da una ricerca fatta su dati Ismea⁹ la spesa media mensile nel 2016 per prodotti alimentari è in crescita e rappresenta quasi un quinto della spesa media mensile totale con incrementi principali a nord e sulle Isole. Dai dati del primo semestre 2017 continua la crescita dell'appeal di frutta e ortaggi e la positiva inversione di tendenza nei consumi di carni e salumi.



Si registra un crescente interesse per il cibo e la tendenza a scelte di consumo dettate da desideri e non più da bisogni, si mangia più per appetito che per fame ed i comportamenti di consumo diventano stili di vita con precisi connotati culturali.

La sfida del **marketing alimentare** di questa nostra epoca sembra quindi quella di trasformare la vendita di prodotti "in quanto tali" a vere e proprie **offerte complesse**, comprensive di elementi di **genuinità, di informazione, di esperienza di degustazione enogastronomica**.

Il passaggio logico da una tipologia d'offerta ad un'altra ha profonde implicazioni sul marketing in quanto richiede il passaggio da una strategia di marketing centrata sulla distribuzione del prodotto

⁹ L'agroalimentare italiano Biologico - Ismea Settembre 2017

(portare il prodotto più vicino possibile alla casa del consumatore) ad una strategia di marketing centrata sull' **attrazione del cliente** (portare il cliente ad acquistare nel luogo di produzione).

Tale impostazione è ancora più avvalorata dalla tendenza, sempre più marcata, che vede il consumatore moderno andare alla ricerca di continue e nuove emozioni e di nuovi modi di essere, per cui alla **domanda di beni agroalimentari si affianca una domanda di servizi ed esperienze collegate alla cultura locale e del territorio ed è con queste profonde trasformazioni che l'offerta deve misurarsi.**

La chiave per realizzare un elevato valore per il Cliente è un alto livello di qualità percepita: la modalità con cui il consumatore percepisce la qualità muta notevolmente nel tempo. Alla luce di questi cambiamenti si individuano quattro direttrici di sviluppo della percezione di qualità del consumatore:

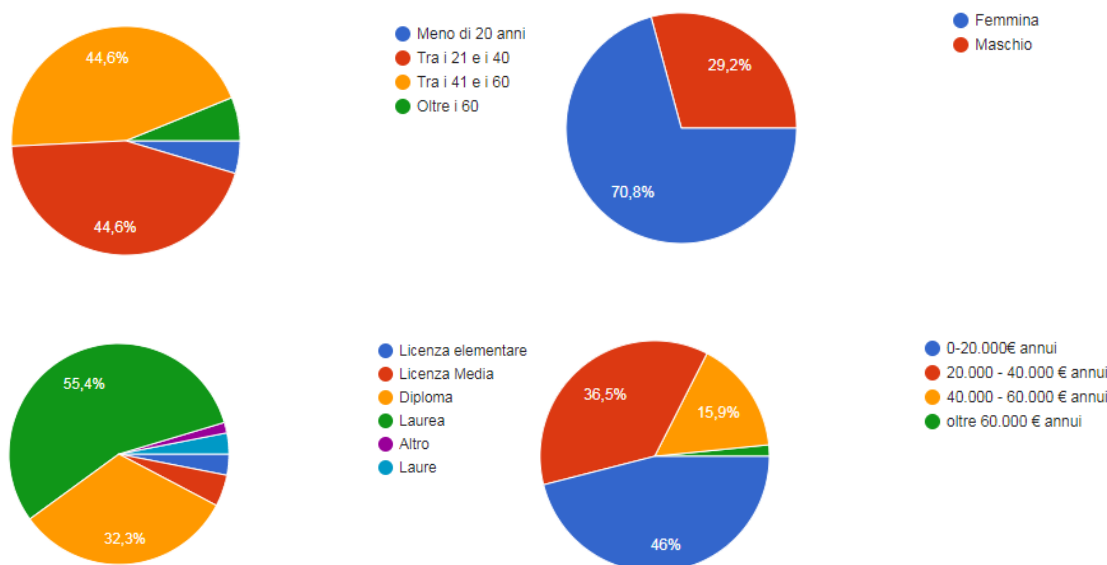
1. **il viver bene o viver sano** - alla ricerca di un equilibrio tra la capacità di comunicare le proprietà nutritive degli alimenti da parte delle aziende (che dovranno sempre più fare investimenti sui cibi funzionali) e la ricerca di stili di vita salutistici;
2. **la ricerca di varietà relativa** non solo alle dimensioni sensoriali del prodotto ma anche agli abbinamenti con altri cibi e bevande e alle modalità di consumo "fuori casa";
3. **la praticità nella preparazione del pasto**, fino ad oggi considerata prioritaria solo da segmenti di popolazione non molto interessati alla qualità sensoriale e alla tipicità, ma oggi in condizioni di coinvolgere anche i consumatori più attenti agli aspetti enogastronomici;
4. la progressiva affermazione di **stili alimentari che pongono la valutazione olistica alla base delle proprie scelte alimentari**; si pensi all'incremento del mercato dei cibi biologici, al commercio equo e solidale, all'attenzione verso il benessere degli animali

In questo senso particolare attenzione va dedicata agli strumenti per sviluppare e mantenere una relazione duratura con il cliente (customer relationship management), essenziale per la sopravvivenza dell'azienda nel lungo periodo. Molti studi dimostrano un rapporto positivo fra soddisfazione del Cliente, (customer satisfaction) fedeltà e redditività ma, perché il Cliente resti fedele nel lungo periodo, non basta soddisfarlo, occorre che le sue aspettative siano superate.

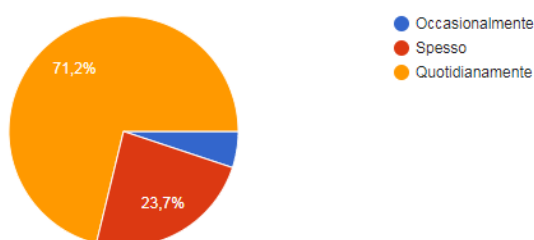
I questionari

Nel corso del lavoro di analisi abbiamo diffuso un questionario online su acquisto di prodotti di filiera corta e propensione all'utilizzo e-commerce. La scelta di procedere tramite diffusione di un form su google è dettata dall'idea di individuare un campione di consumatori potenziali sul web, propenso all'eventuale scelta di acquisto online.

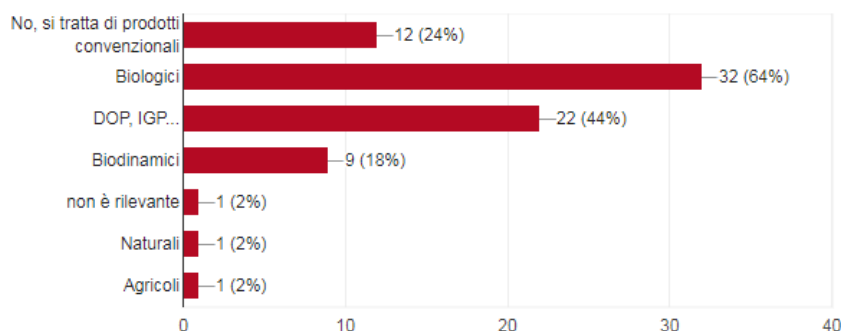
Questa la composizione del campione in termini di età, sesso, titolo di studio, attività prevalente e fascia di reddito:



Il campione è quindi composto prevalentemente da femmine di età compresa tra i 20 ed i 60 anni, laureati, con reddito medio.



Il 71% accede quotidianamente ad internet principalmente per lavoro. Sono le mogli o le madri ad occuparsi principalmente di acquisto di prodotti alimentari. Il 76% acquista abitualmente prodotti di filiera corta per una spesa media che va dai 20 a 100 euro settimanali. Alla domanda se i prodotti scelti hanno certificazioni c'è una netta preferenza per prodotti biologici (64%) seguiti da DOP, IGP... (22%) segue il 24% che non compra prodotti certificati.



Le scelte di acquisto ricadono principalmente su frutta e verdura seguite da legumi e cereali.

L'acquisto avviene presso GDO e mercati.

Alla domanda sulle motivazioni d'acquisto ecco i risultati per le diverse opzioni proposte di una valutazione di importanza da 0 a 5 in ordine di rilevanza:

1. Qualità e freschezza dei prodotti: prevalenza il 72% ha assegnato 5
2. Sicurezza alimentare: il 57% ha assegnato 5
3. Conoscenza diretta dei produttori: il 40% ha assegnato 5
4. Volontà di sostenere l'economia agricola locale: 36% ha assegnato 5
5. Informazioni in etichetta: prevalenza del 38% sul valore 4
6. Territorio di provenienza: prevalenza del 36% sul valore 4
7. Caratteristiche nutraceutiche: prevalenza del 36% sul valore 4
8. Prezzo: il 40% ha assegnato 3
9. Convenienza economica: prevalenza del 45% sul valore 3
10. Packaging: prevalenza del 28% sul valore 2

Come deriva dalla domanda precedente è il prezzo la motivazione principale di chi non acquista prodotti di filiera corta, seguito dalla difficoltà di reperibilità.

Si evidenzia invece una particolare attenzione sulla qualità e freschezza e la sicurezza alimentare. Dal prodotto locale, i consumatori si aspettano soprattutto freschezza superiore, certezza dell'origine, garanzia di qualità e di corrette modalità di coltivazione.

Anche la conoscenza diretta del produttore gioca un ruolo importante e questo avvalorata la necessità di lavorare per un rapporto sempre più stretto e diretto dei produttori con gli utilizzatori più attenti e sensibili e consentendo una migliore conoscenza dei prodotti e di chi li produce.

Partendo dalla considerazione che c'è sempre maggiore attenzione verso i prodotti locali perché ad essi sono associate maggiori garanzie di qualità e sicurezza e che i dati statistici confermano che il prodotto alimentare consumato fresco rappresenta di gran lunga la principale voce di acquisto delle famiglie.

In questo senso particolare attenzione va dedicata agli strumenti per sviluppare e mantenere una relazione duratura con il cliente (customer relationship management), essenziale per la sopravvivenza dell'azienda nel lungo periodo. Molti studi dimostrano un rapporto positivo fra soddisfazione del Cliente, (customer satisfaction) fedeltà e redditività ma, perché il Cliente resti fedele nel lungo periodo, non basta soddisfarlo, occorre che le sue aspettative siano superate.

IL NUOVO VOCABOLARIO DEL CONSUMATORE



Senza zuccheri aggiunti Trafilatura al bronzo
Senza olio di palma Omega 3 Novità
Senza latte e uova Superfood Solo olio di girasole
Senza glutine E-commerce
Senza lattosio Proteine Bio Made in Italy
Integrale Innovazione Bacche di Goji
Curcuma Free from Con farina poco raffinata
No OGM Loghi & certificazioni Senza parabeni
Indicazione geografica protetta Senza glutammato aggiunto



Fonte: Nielsen, 2017



Fondamentale identificare le migliori strategie di marketing e commercializzazione dei prodotti agroalimentari a partire dalla valorizzazione del patrimonio agroalimentare nel delicato equilibrio tra tradizione, tipicità e innovazione di prodotto.

4. IL PROGETTO STIGLIANO - DALLE ORIGINI AD OGGI

La Bottega di Stigliano - Uno spazio multifunzionale per l'agricoltura locale

Dopo aver dato un quadro generale dello stato dell'arte, aver passato in rassegna le principali forme di vendita diretta di prodotti di filiera corta, approfondiamo di seguito il progetto al centro del nostro PIF, la Bottega di Stigliano, dalle sue origini alle evoluzioni attuali verso prospettive di sviluppo future.

Le origini

Il progetto della Bottega di Stigliano si è sviluppato in seno ad un progetto di territorio molto più ampio che, a partire dai valori insiti nel paesaggio senese e rappresentati nell'affresco del Buon Governo, la cura per il paesaggio, per l'ambiente e la profonda cultura della sostenibilità, ha

caratterizzato da molti anni il governo della Provincia di Siena in stretta collaborazioni con l'Università e le amministrazioni comunali.



Importante ricordare che l'intero territorio della Provincia di Siena nel 2011 aveva già raggiunto la *carbon neutrality*, prima area vasta a livello mondiale in anticipo rispetto agli obiettivi di sostenibilità globale. *Carbon neutral* significa che le emissioni di gas serra ovviamente ci sono, ma vengono completamente compensate dalla capacità degli ecosistemi locali di assorbire CO₂. L'attività di ricerca dell'Università di Siena è iniziata nel 2008, anno in cui si trovò che circa il 70% delle emissioni venivano naturalmente assorbite. Visto il buon risultato di partenza e vista l'importanza della questione, la provincia il progetto “**Siena carbon free**”, auspicando il raggiungimento del pareggio del bilancio per il 2015 (raggiunto poi nel 2013), con l'intenzione di adottare a tal fine opportune politiche. Per ovviare al rischio di autoreferenzialità, il monitoraggio è stato posto al vaglio di un processo di certificazione ISO 14064 che si ripete ogni anno e va a verificare l'adeguatezza dei dati utilizzati per l'elaborazione e l'attinenza delle procedure alle linee guida proposte dall'Ipcc per redigere i bilanci. Il risultato è che, il territorio senese è l'unica area vasta europea, ma forse al mondo, con bilancio dei gas serra certificato ISO 14064 e in avanzo.

Un progetto innovativo di sviluppo sostenibile – premiato a Seul dall'ONU – che punta a mantenere in equilibrio le emissioni di CO₂ dell'attività umana con l'anidride carbonica assorbita dalle piante. La declinazione dell'obiettivo sul territorio si traduce poi in un progetto più ampio che coinvolge il turismo e l'agricoltura sotto il simbolo Terre di Siena Green, portale di territorio che contiene tre circuiti, tre disciplinari, tre marchi per un'unica strategia: Terre di Siena Carbon Free, Terre di Siena Ospiti di Valore¹⁰, Terre di Siena Filiera Corta. La novità è il Patto per la Sostenibilità che coinvolge amministrazioni pubbliche e imprenditori locali che operano nei settori della ricettività turistica, della ristorazione, dell'artigianato, del commercio, dell'agricoltura, dei servizi e del

¹⁰ Terre di Siena - ospiti di valore è un circuito di operatori che condividono l'impegno per il rispetto dell'ambiente, la valorizzazione della cultura e della tradizione locale, per un turismo sostenibile. Nasce nel 2008 da un progetto promosso dalla Provincia in collaborazione con i Comuni e le Associazioni di categoria interessate. Possono far parte del circuito: le strutture ricettive, i ristoranti, i negozi, gli artigiani, le aziende agricole e le imprese di servizi turistici. L'adesione avviene con l'accettazione di un codice di comportamento dichiarando, in autocertificazione, il possesso dei requisiti previsti e il proprio impegno per la sostenibilità e deve essere rinnovata ogni anno entro il 31 ottobre

manifatturiero, in un impegno condiviso per il rispetto del disciplinare contenenti impegni precisi per la sostenibilità ambientale.



Con il progetto Terre di Siena Filiera corta si sottolinea il ruolo importante della Ruralità e Agricoltura nel governo e nella gestione del territorio con funzione di presidio territoriale e di tutela attiva dell'ambiente, della biodiversità e del paesaggio; di produzione, quindi, di beni e servizi di interesse pubblico che vanno oltre la produzione di cibo e materie prime e il cui beneficio crea ricadute positive irrinunciabili per l'intero sistema economico e sociale locale.

Già dal 2006 la Provincia di Siena, in anticipo rispetto al contesto nazionale avvia un processo per la creazione di un sistema provinciale di catena alimentare di Filiera Corta, che è passato dal progetto Regionale dei Mercatali - la prima esperienza importante proprio a Sovicille - e dalla partecipazione al progetto europeo Rurubal - programma MED, Asse 4/1 2009/2011 - promosso, nel quadro del Programma Interreg Med, con l'obiettivo di ricercare risposte alle mutazioni profonde e rapide del quadro globale, al cambiamento climatico, il depauperamento delle risorse naturali e della biodiversità, garantendo al contempo le risorse indispensabili ad una popolazione europea in costante crescita e sempre più concentrata in spazi urbani (75%-80% - USA 50%).

Proprio nell'ambito del progetto Rurubal prende forma la Bottega: obiettivo generale era quello di nuovi paradigmi, sperimentare azioni in grado di ricreare rapporti e relazioni non solo fra gli spazi, ma anche fra i soggetti intorno ad obiettivi transazionali comuni.

La nascita della Bottega di Stigliano



La bottega di Stigliano è nata nel 2013 come progetto di cittadinanza attiva sostenuto dalla Provincia di Siena e dall'Unione dei Comuni della Val di Merse in collaborazione con la Cooperativa di Stigliano, l'Associazione Erbandando e l'Associazione Produttori della Val di Merse.

A partire dalle relazioni di fiducia tra consumatori e produttori di qualità nate sulla piazza del Mercatale di Sovicille, la bottega venne individuata da subito come motore di sperimentazione di nuove forme di commercializzazione dei prodotti del territorio con l'idea di trasmettere un diverso modo di alimentarsi, fatto di cibi locali, rispettosi dell'ambiente.

Un gruppo di affiancamento sostenuto dalla Provincia stimolava e guidava la partecipazione dei cittadini al progetto cercando di valorizzare le diverse competenze e i diversi interessi dei partecipanti. Le risorse finanziarie e tecniche messe in campo dalle amministrazioni, consentirono l'allestimento dello spazio attuale e la sua organizzazione in forma sperimentale, chiedendo ai soggetti coinvolti di avviare un percorso per la sostenibilità economica e lo sviluppo di forme innovative di gestione.

Lo spazio fisico e culturale di partecipazione e sperimentazione dell'alimentazione locale che si articolava in:

- **vendita diretta dei produttori locali**

Dai 15 produttori coinvolti nella fase iniziale a iniziali ai 27 dell'anno successivo per oltre 500 referenze fisse più il fresco. La bottega rappresenta da subito una nuova opportunità di commercializzazione dei prodotti locali di relazione con produttori di qualità del territorio che vendono esclusivamente il frutto della propria produzione. Offre inoltre la possibilità ai produttori di collaborare e ampliare la propria offerta e rappresenta uno spazio di incontro e sostegno logistico per gruppi di consumatori organizzati.

- **nuovi modelli di cucina con i prodotti locali e formazione e l'informazione per consumatori e operatori consapevoli**

Attraverso presenza della cucina e coinvolgimento di cuochi per crescita di sensibilità dei cittadini co-produttori e spazi dedicati a momenti di incontro sulla cittadinanza attiva intorno a cibo, qualità della vita, sviluppo del territorio.

Un progetto estremamente innovativo in Val di Merse che tuttavia evidenziava da subito elementi di criticità per una sostenibilità economica che andasse oltre il sostegno di Provincia e Comuni. Ad un anno dalla nascita erano questi i filoni su cui investire per sviluppare e rendere ripetibile il progetto:

Rafforzare il dialogo con il consumatore per:

- Allargare la fascia di consumatori sensibili anche alla luce della congiuntura economica sfavorevole.
- Sostenere il cambiamento culturale e la crescita del consumatore con momenti di scambio e informazione e relazione diretta con il produttore (stagionalità, etc.)
 - necessità di comunicare con un nuovo linguaggio e di valorizzare l'unicità della relazione diretta con il produttore
 - Aumentare la dimensione di servizio per sostenere la frequenza e la gamma degli acquisti e del paniere (cfr. composizione dello scontrino medio)

Rafforzare la logistica e lo sviluppo commerciale per:

- Superare le criticità nel meccanismo domanda-offerta, in particolare rispetto a stagionalità, reperibilità dei prodotti, sistema degli ordini
- Sviluppare nuove forniture (ristorazione provata e collettiva, agriturismi, etc.)
- Superare le criticità dello stoccaggio e della consegna:
 - Centralità della formazione degli operatori della ristorazione per strutturare l'offerta coerentemente con le dinamiche della produzione e superare le barriere imposte da una diversa logica di prezzo

Rafforzare il ruolo del produttore per:

- Superare la dimensione individuale e aumentare il coinvolgimento dei produttori nella gestione operativa dello spazio vendita e delle attività culturali. Il successo di questa esperienza si basa sulla partecipazione dei produttori e sulla volontà di misurarsi in obiettivi comuni
- Sviluppare la produzione e il numero di aziende coinvolte per ampliare l'offerta e rispondere alle richieste del mercato locale
 - In questa nuova ottica fare il produttore agricolo significa integrare nuove competenze in ambiti diversi da quelli tradizionali che tuttavia non sempre possono essere totalmente assunte dal produttore Riflessioni e punti da sviluppare.

Il percorso verso l'ATS La Bottega di Stigliano

Nel corso degli anni, nel tentativo di trovare un punto di equilibrio tra sostenibilità economica e coerenza con le linee progettuali del territorio, si sono avvicendate diverse gestioni della cucina e della Bottega che, in accordo con la Provincia ed i Comuni portavano avanti gli obiettivi progettuali senza però riuscire ad innescare una dinamica di sviluppo del progetto in ottica imprenditoriale per la sua prosecuzione autonoma e replicabilità sul territorio.

La gestione della Bottega ed il ristorante in carico a Cuoco a domicilio snc ha rappresentato la sintesi tra le due esigenze dando vita a gennaio 2015 ad una Associazione Temporanea di Scopo che raggruppa oltre 20 imprese, ha ottenuto in utilizzo il marchio “La bottega di Stigliano” e opera essenzialmente con meccanismi di rete/accordo di filiera.

L’esperienza dell’ATS dimostra con dati oggettivi la capacità di implementare un modello operativo economicamente sostenibile, che permetta una ricaduta reale sul territorio in termini economici e di impiego. Il capofila Cuoco a Domicilio Snc è un’azienda di trasformazione e commercializzazione, che gestisce il punto vendita e ristorazione a Stigliano insieme ad un laboratorio di trasformazione nel comune di Monteroni d’Arbia, utilizzando prodotti di filiera corta provenienti per oltre l’80% da aziende produttrici agricole primarie che fanno parte dell’ATS, quasi tutte localizzate nella Provincia di Siena, in particolare nel comprensorio della Val di Merse (Chiusdino, Monticiano, Murlo, Sovicille).

Di Seguito l’elenco delle aziende associate con indicazione della tipologia di prodotto che conferiscono alla bottega:

- Birrificio di San Gimignano - Birra
- Azienda Agricola San Giusto - Prodotti ortofrutticoli Olio e vino
- Società agricola il Poggiarello - Vino
- Azienda Agricola Grappi Luchino - Cereali, pasta e vino
- Mazzeschi Barbara Pane e prodotti da forno
- Azienda Agricola Podere Lecceto - Miele
- Società Agricola Fierli - Carne bovina, suina, salumi, farine
- Fattoria Montepescini di Governi Massimiliano - Vino
- Azienda Agricola il Casone - Prodotti ortofrutticoli
- Storica Fattoria il Palagiaccio - Formaggio e prodotti caseari
- Azienda Agricola Querciolaia - Formaggi
- Azienda Agricola Porcu Giovanni - Formaggi
- La Comune di Bagnai - Vino e Farina
- Lo Ziro Società cooperativa - Olio
- Tenuta di Spannocchia - Vino Carne suina, salumi

Il modello rappresentato dall’ATS ha da subito dimostrato di funzionare sul mercato, con incoraggianti dati di crescita della quantità commercializzata di produzione primaria delle aziende dell’ATS, tanto da spingere le aziende ad investire in un progetto di filiera per risolvere le criticità che si sono presentate nella gestione.

Il PIF vuole porre le basi per la nascita di un **Centro di Innovazione della filiera corta** in cui le attività progettate ruotano intorno a temi quali: la produzione e la cultura del cibo, la salvaguardia dell’agricoltura e dell’ambiente rurale, lo sviluppo di circuiti positivi per consumi critici e stili di vita sostenibili, la rigenerazione sociale del territorio. Il risultato finale è una rivitalizzazione del comparto agricolo della produzione di base ed una valorizzazione del territorio anche in chiave turistica.

Il PIF “Mangiare corto per guardare lontano” si è posto pertanto l’obiettivo di qualificare e rafforzare il progetto, andando a consolidare la buona pratica che possa essere replicata in tutto il territorio provinciale, in linea con una strategia finalizzata a creare una rete provinciale di agricoltori di qualità, organizzare e stimolare la produzione, rifornire la ristorazione pubblica e privata, contribuire alla crescita di consumatori consapevoli.

Nel corso del periodo di progetto gli investimenti delle aziende ed il progetto di cooperazione BASIQ, finanziato nella Misura 16.2 sono stati realizzati con lo scopo di:

- Ottimizzare e migliorare la produzione delle aziende agricole della rete attraverso investimenti dei partecipanti diretti del PIF;
- Qualificare il marchio Bottega di Stigliano in ottica di identità - qualità - sostenibilità certificata;
- Ampliare gli sbocchi di mercato delle produzioni, con il potenziamento dell’attività di trasformazione del soggetto capofila e la sperimentazione di nuovi canali commerciali;
- Strutturare e rafforzare l’organizzazione della filiera per far fronte alle criticità di approvvigionamento e proporsi su una scala di mercato più ampia.

Il capofila del PIF è stato individuato nella società di trasformazione e commercializzazione Cuoco a domicilio, che rappresenta attualmente l’interfaccia di mercato della filiera, l’anello forte della filiera, la cui attività di trasformazione, ristorazione e vendita in Bottega ne ha determinato la chiave di successo sul mercato.

Dati alla mano, si registra la progressiva crescita delle quantità di prodotti conferiti e della capacità imprenditoriale di trasformarli e/o venderli.

Per i produttori la Bottega rappresenta un canale sicuro di assorbimento dei prodotti, complementare rispetto ai canali aziendali (botteghe, e-commerce, rete di distribuzione, mercati...).

I dati dimostrano che il ristorante e la bottega hanno una capacità di assorbimento superiore ai prodotti che arrivano e che, una adeguata programmazione pianificazione determinerebbe la crescita del fatturato delle aziende fornitrici e di chi vende e trasforma.

Per semplificare, le criticità riscontrate nel medio periodo sono principalmente riconducibili al fatto che il capofila dell’ATS alla lunga viene considerato un cliente e sempre meno il membro di una rete a cui fa capo un progetto comune e condiviso. Il ruolo di collante che originariamente aveva la Provincia è venuto meno per questioni legate al passaggio delle competenze tra province e regione degli ultimi anni. Quello che progressivamente si perde alla fine è il senso di appartenenza e coinvolgimento in un progetto comune fatto di impegni e vantaggi, investimenti e crescita condivisa dei partner e del territorio.

La sfida e l’obiettivo del lavoro svolto nel presente studio è mettere in campo una serie di azioni a supporto del ruolo centrale della Bottega nel sistema territoriale, agricolo, turistico locale come:

- punto vendita e trasformazione dei prodotti locali,
- importante opportunità di relazione con produttori di qualità del territorio che vendono esclusivamente il frutto della propria produzione,
- Importante opportunità per i produttori di collaborare e ampliare la propria offerta.

- Spazio di incontro e sostegno logistico per forniture organizzate per altri clienti o per gruppi di consumatori organizzati.

Azioni ipotizzate:

- rafforzare la rete di operatori:
 - o Comunicare con un nuovo linguaggio e di valorizzare l'unicità della relazione diretta con il produttore
 - o Puntare sulla formazione degli operatori della ristorazione per strutturare l'offerta coerentemente con le dinamiche della produzione e superare le barriere imposte da una diversa logica di prezzo
 - o Superare la dimensione individuale e aumentare il coinvolgimento dei produttori nella gestione operativa dello spazio vendita e delle attività culturali
- rafforzare la logistica e lo sviluppo commerciale per:
 - o Superare le criticità nel meccanismo domanda-offerta, in particolare rispetto a stagionalità, reperibilità dei prodotti, sistema degli ordini
 - o Superare le criticità dello stoccaggio e della consegna
 - o Sviluppare nuove forniture (ristorazione privata e collettiva, agriturismi, etc.)
 - o Aumentare la dimensione di servizio per sostenere la frequenza e la gamma degli acquisti e del paniere
 - o Sviluppare la produzione e il numero di aziende coinvolte per ampliare l'offerta e rispondere alle richieste del mercato locale

Il successo di questa esperienza si basa sulla partecipazione dei produttori e sulla volontà di misurarsi in obiettivi comuni in questa nuova ottica fare il produttore agricolo significa integrare nuove competenze in ambiti diversi da quelli tradizionali che tuttavia non sempre possono essere totalmente assunte dal produttore.



ANALISI INFORMAZIONI

1. LE ATTIVITÀ DI PROGETTO

Incontri, workshop - le informazioni raccolte

La partecipazione delle imprese agricole della rete di Stigliano, tra cui quelle coinvolte nel PIF tra partner diretti ed indiretti a workshop, tavoli di discussione, incontri in azienda organizzati nel corso del progetto ha permesso di approfondire problematiche e criticità da affrontare per lo sviluppo ulteriore del progetto Bottega di Stigliano.

L'analisi è stata principalmente indirizzata alla comprensione della fase della commercializzazione, dei modelli di business adottati dalle singole aziende e del ruolo della Bottega da ciascun punto di vista.

Trattandosi di piccole e micro aziende l'attività di workshop e incontri di gruppo si è ridotta rispetto a quanto previsto, a favore di visite direttamente in azienda a causa dell'oggettiva difficoltà di micro aziende di dedicare del tempo esclusivo a questo tipo di attività.

Qui di seguito si riportano i temi principali trattati negli incontri, spesso ricorrenti, nel tentativo di dare una più chiara e diretta rappresentazione della situazione e indicazione delle proposte emerse e possibili azioni programmabili.

Vendita diretta e consumatore

Nelle occasioni di incontro è emerso come vi sia un crescente interesse da parte dei consumatori per i nuovi circuiti di vendita diretta e filiera corta.

La vendita diretta ha un peso specifico interessante nella ripartizione delle vendite per la maggior parte di esse rappresenta il canale di commercializzazione assolutamente prevalente, ovvero viene scelta come canale di sbocco per la vendita di quasi tutta la produzione aziendale. I motivi per cui gli imprenditori agricoli decidono di destinare parte della produzione aziendale alla vendita diretta sono prevalentemente di natura economica. Coloro che si avvalgono di questo canale di commercializzazione sono micro-piccole aziende motivate dai vantaggi che comporta la filiera corta senza intermediari in termini di possibilità di spuntare un prezzo di vendita più elevato.

E' emersa tuttavia l'importanza di alimentare continuamente il rapporto tra produttore e consumatore.

Laddove il consumatore è locale, una strategia è quella di invitarlo direttamente in azienda per illustrare il processo produttivo e discuterne gli aspetti importanti. Si tratta di vere e proprie sessioni di informazione/formazione che aziende attrezzate con le attività connesse, quale l'agriturismo, organizzano per i propri clienti consumatori. In questo caso, infatti, è possibile anche fornire informazioni/istruzioni sulle modalità di preparazione dei prodotti, soprattutto stagionali.

E' opinione condivisa che la Bottega debba essere il luogo centrale nel quale accadono e si comunicano queste attività, e in cui queste attività vengono programmate e integrate tra loro.

Proposte:

- organizzare questo tipo di attività anche in Bottega in modo che diventi un luogo di aggregazione di offerte ed esperienze da “vendere” ai consumatori ma anche da presentare in chiave turistica.
- creare un calendario di eventi, prodotti e stagionalità da comunicare tramite un canale unificato.
- estendere questo tipo di informazione/promozione agli operatori del catering, sia pubblico che privato.

Le principali modalità di vendita diretta utilizzati dalle aziende, sono gli spacci aziendali, i mercati contadini ed i Gas.

I mercati contadini rappresentano la modalità più diretta e più efficace di contatto con il consumatore anche se sempre più diffusi e frammentari richiedono spesso un importante investimento in termini di tempo e capitale umano spesso superiore al guadagno.

Tale interesse nasce principalmente da quattro elementi:

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

Tra le criticità emerse si segnala anche quella relative alla difformità delle normative per l’accesso al mercato, ai requisiti igienico-sanitari ed i controlli per la sicurezza alimentare.

Proposta:

- *riproporre un mercato settimanale nella Piazza di Stigliano di prodotti della rete con la presenza dei produttori disponibile secondo un sistema di turni che garantisca la varietà dei prodotti senza impegnare troppo gli imprenditori*

Ristorazione collettiva (mense) e turistica

Un elemento emerso in quasi tutti gli incontri sul territorio è la scarsa conoscenza di questo importante segmento di mercato, in continua crescita. I partecipanti sono consapevoli delle dimensioni del mercato in termini di quantità e valore, ma non è chiaro chi sono gli operatori in questi segmenti e quali i canali a livello locale.

Dall’intervista fatta ad una responsabile della ristorazione scolastica e ospedaliera. Le principali osservazioni/problematicità emerse riguardo la fornitura diretta da parte di produttori singoli e associati alla ristorazione pubblica sono riassumibili nei seguenti sei punti.

1. Vi è una notevole difficoltà per le imprese di ristorazione collettiva a gestire le forniture di prodotti agricoli, in quanto queste non sono conformi alle loro richieste in termini di

modalità di confezionamento e consegna, ad esempio per le richieste di prodotti monoporzione tipicamente “industriali” o le porzionature che non tengono conto delle diverse “rese” di prodotti qualitativamente superiori. Le aziende agricole non appaiono in grado di far fronte alle richieste di servizi accessori (porzionamento, lavorazioni accessorie, eccetera), anche per l’assenza d’imprese che possono effettuare queste lavorazioni per conto terzi.

2. Le produzioni locali che hanno caratteristiche di qualità e rese superiori, in sede di trattativa economica vengono però equiparate a quelle di “competitor” industriali che presentano “economie di gestione” (scarti, deperimenti, eccetera) decisamente meno onerose.
3. Esistono notevoli problematiche legate al trasporto ed alla logistica, ad esempio l’esiguità dei carichi e delle consegne che fanno preferire fornitori industriali.
4. Gli standard dei capitolati d’appalto non sono adeguati ai prodotti locali, pertanto anche quando sono inseriti nei capitolati si tratta più di “specchietti di richiamo”, che di concrete richieste di fornitura che necessitano poi di adeguati controlli e verifiche.
5. Nelle scuole, oltre al pasto principale (pranzo), sarebbe importante introdurre anche lo spuntino di mezza giornata coerente con la filosofia “local”. Alcune esperienze di *self vending*, distributori automatici presenti in scuole, uffici, ospedali, sono state deludenti, mentre altre pratiche come ad esempio la distribuzione programmata di merende del territorio hanno avuto e stanno avendo successo.

Proposte:

- *utilizzare la Bottega di Stigliano come centro logistico di raccolta, prima trasformazione e stoccaggio dei prodotti destinati alla ristorazione collettiva*
- *attivare in Bottega le palestre culinarie rivolte ai professionisti della ristorazione (Chef e Food&Beverage Manager) per accompagnarli in un percorso di (ri)scoperta del prodotto locale e delle modalità tradizionali di prepararlo.*

Le stesse considerazioni valgono per la ristorazione collettiva (mense), ma in questo canale vi è una crescente attenzione da parte del consumatore finale ai prodotti locali e di qualità certificata. **Le imprese di ristorazione devono quindi rispondere a queste esigenze e pertanto sono aperte a individuare con gli agricoltori soluzioni e servizi che facilitino l’accesso diretto a questo importante canale.**

Una problematica importante è la scarsa consapevolezza/capacità del “sapere utilizzare” le materie prime territoriali che offrono notevoli possibilità di coniugare “gusto” e prezzi contenuti. La maggior parte delle strutture che si rivolgono ad una clientela ampia con prezzi medio bassi confermano la logica della standardizzazione della gestione della cucina e delle pietanze offerte in un’ottica di minimizzazione dei costi e degli scarti.

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

Proposte:

- Attività presso aziende e Bottega per la promozione dei prodotti locali ed allo stesso tempo anche di comparazione per il consumatore e di evidenza di come si può utilizzare il prodotto locale in cucina.
- la Bottega come centro di aggregazione di prodotti per la ristorazione

Logistica

Il trasferimento del prodotto tra aziende che appartengono ad una stessa rete/organizzazione che effettua la vendita diretta o tra azienda e consumatore è considerata la principale difficoltà di tipo gestionale per le aziende agricole che effettuano la vendita diretta e, in particolare, quelle che sono all'interno di circuiti a filiera corta.

Nel primo caso, le problematiche logistiche riguardano lo stoccaggio e la consegna al consumatore del prodotto. Nel secondo, il condizionamento e la consegna a un soggetto intermediario o ad altro soggetto imprenditoriale che provvede poi alla distribuzione finale, nel nostro caso la Bottega rappresentata da Cuoco a Domicilio.

Le principali problematiche sono di tipo organizzativo e di gestione delle attività di condizionamento e confezionamento. Le consegne riguardano quantitativi di prodotto mediamente limitati ma che spesso richiedono un elevato controllo del processo, come ad esempio il mantenimento della catena del freddo per le produzioni fresche e freschissime.

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

Si tratta di problematiche nuove per il produttore alle quali difficilmente la singola azienda può trovare risposte adeguate ma che nel nostro caso vengono **affrontate a livello di ATS ed in parte risolte attraverso l'impegno e gli investimenti delle aziende volti al miglioramento di questi aspetti**. In particolare, Cuoco a Domicilio, capofila dell'ATS, del PIF sta portando avanti un piano di investimenti che riguardano il miglioramento e l'ottimizzazione della fase di trasformazione, confezionamento, conservazione dei prodotti trasformati nel laboratorio e nella cucina del ristorante.

Proposte:

- rafforzare il legame delle aziende dell'ATS verso la condivisione di impegni e vantaggi, costi e benefici della progressiva modernizzazione del processo produttivo.
- pianificazione, attraverso l'esperienza del ristorante, di una produzione diversificata e adeguata alla domanda per lo sfruttamento pieno delle potenzialità del laboratorio e dell'attrezzatura in possesso di Cuoco a Domicilio.
- individuazione di un centro di stoccaggio prodotti per la distribuzione centralizzata presso altri ristoranti, botteghe...

Canali innovativi e-commerce

L'opportunità di sviluppo di un canale e-commerce è al centro di molti dibattiti tra le imprese agricole ed il tema si ricollega sempre a quello precedente della gestione logistica del flusso di prodotti.

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

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

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

Tali servizi fanno riferimento a tre principali aree funzionali:

- la costruzione e gestione di un sito di e-commerce;
- la gestione della comunicazione e del marketing digitale;
- la gestione degli ordini e della logistica.

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

La maggior parte degli agricoltori che hanno avviato l'e-commerce si sono concentrati sulla problematica della logistica. Il trasferimento del prodotto tra aziende o tra azienda e consumatore è considerata la principale difficoltà di tipo gestionale per le aziende agricole ed il principale ostacolo ad operare nel segmento della vendita online. Rappresenta anche uno degli elementi sui quali si basa la competitività della vendita diretta on-line, in quanto, in tutti i settori, questa è caratterizzata proprio da servizi di consegna personalizzati, generalmente a domicilio o presso punti di ritiro scelti dall'acquirente.

La logistica viene gestita dagli agricoltori o con mezzi propri o attraverso il ricorso a ditte specializzate. Nel primo caso il fattore limitante è quello economico e della disponibilità di personale adeguato. Gli agricoltori lamentano la difficoltà, per motivi normativi, di utilizzare mezzi di trasporto proprietari, in comune con altri agricoltori, soluzione che risulta invece molto importante e promettente soprattutto per favorire l'aggregazione o per tipi di organizzazione delle

vendite anche già consolidati come nel caso dei Gas. Nel caso di utilizzo di operatori logistici esterni, vi è ancora poca conoscenza rispetto ai termini contrattuali del servizio, poca esperienza rispetto al packaging. In particolare per i prodotti freschi e freschissimi che hanno necessità della catena del freddo vi è una scarsa presenza di operatori in grado di trattare correttamente questi prodotti e, quando presenti sul territorio, vi è una scarsa conoscenza circa i tempi di ritiro e consegna, degli imballaggi richiesti e delle altre condizioni del servizio.

I principali ostacoli che gli agricoltori trovano nell'utilizzo dell'e-commerce sono quindi il tempo da dedicarvi e le competenze necessarie per la gestione dei servizi descritti.

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

Proposte:

- *la Bottega come punto di aggregazione di prodotti per la vendita*
- *trovare meccanismi di coinvolgimento di intermediari tramite aggregazione/rete d'imprese*
- *trovare forme di comunicazione che valorizzino l'elemento di competitività e differenziazione che è collegato alla provenienza del prodotto, il nome, la storia e la reputazione del produttore, o del brand.*
- *approfondire gli strumenti normativi e contrattuali e gli incentivi pubblici che possono favorire l'aggregazione tra le imprese per questo nuovo promettente canale.*

L'unica strategia percorribile è ancora una volta quella di gestire in modo aggregato la vendita online per effettuare economie di scala nell'acquisto dei nuovi necessari servizi ed informazioni e/o di sperimentare contratti di partenariato con imprese dell'e-commerce o con dettaglianti professionali. L'aggregazione di più aziende viene sempre più lasciata ad operatori terzi, che gestiscono propri siti web, nei quali però Non sono rari comunque i casi, nei quali il promotore dell'e-commerce è un produttore agricolo e l'attività viene gestita attraverso forme associative che oggi sono favorite dai contratti di rete.

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

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

Pertanto i controlli vengono effettuati in modo differente tra vari soggetti preposti con risultati a volte contrastanti che spesso, oltre a generare frustrazioni per chi si deve adeguare, costituiscono un forte agente disincentivante a intraprendere.

Le differenze di applicazione delle normative non si limitano agli aspetti igienico-sanitari, ma anche a quelli amministrativi e fiscali.

Le disomogeneità di applicazione delle normative sta portando a vere e proprie distorsioni del mercato, nel caso specifico dei prodotti venduti in Bottega, in termini di concorrenza sui prezzi e sulla qualità dichiarata dei prodotti.

2. LE PROBLEMATICHE TRASVERSALI EMERSE

Marketing e commercializzazione

Si evidenzia come la debolezza del settore agricolo sia frutto di un'offerta frammentata rappresentata dalle molte aziende produttrici di piccola e piccolissima dimensione alle quali si contrappone un sistema economico composto da pochi attori. Gli attori a valle della filiera erano rappresentati, un tempo, dalle industrie di trasformazione e dalle imprese di lavorazione, la situazione ha visto negli ultimi anni nascere il predominio assoluto della Grande Distribuzione Organizzata, la cui concentrazione è ben maggiore di quella delle industrie di trasformazione ed il cui potere nella filiera è, di fatto, incontrastato.

La presenza della GDO ha però avuto il merito di mettere il produttore di fronte ad una scelta:

1. far parte del sistema organizzato,
2. trovare un'alternativa al sistema organizzato.

Il primo caso ha significato e significa capacità di razionalizzazione del sistema produttivo, evoluzione dell'organizzazione gestionale e commerciale, identificazione dei livelli dimensionali minimi per affrontare il mercato.

Nel secondo caso si presuppone la rivisitazione completa dell'attività volta ad abbreviare il percorso produttore – consumatore, sfruttando il complesso delle innovazioni, anche normative, che oggi consentono l'affermazione della filiera corta, sia come modello organizzativo, sia come modello culturale.

Tra le due soluzioni “estreme” esiste uno spazio esteso nel quale convivono situazioni di compromesso e di scarsa efficienza: il funzionamento del sistema agroalimentare è condizionato da variabili “ambientali” di tipo socio-istituzionale (trasporti, comunicazioni, regolamentazione, sistema monetario, politiche), dove sopravvive l'elevato numero di attori economici e sociali: produttori, consumatori, intermediari commerciali, trasformatori, ecc..

Di fronte a tale complessità, è essenziale disporre di strumenti che permettano di comprendere la natura delle relazioni tra gli attori in quanto le operazioni tecniche e commerciali che li coinvolgono divengono sempre più complesse e numerose.

Le produzioni alimentari, mano a mano che si trasformano da offerta economica di materia prima alimentare a offerta economica di prodotti trasformati, richiedono ai produttori politiche di marketing differenti, in conseguenza della differente natura del prodotto commercializzato.

L'esperienza di Stigliano rappresenta una buona pratica nel contesto di riferimento ma l'attuale assetto dei rapporti tra le aziende coinvolte (legate da una ATS promossa dalla Provincia di Siena e ormai in scadenza), non consente lo sviluppo ulteriore e l'apertura effettiva dei prodotti offerti a nuovi mercati.

Proposte:

- *necessaria l'evoluzione dell'ATS in forme di aggregazione più evolute e orientate al mercato*
- *necessaria una chiara strategia condivisa di marketing e commercializzazione dei prodotti*
- *evolvere l'offerta di Stigliano in modo che l'acquisto di prodotti sia maggiormente collegato ad un'esperienza completa che parte dal territorio per declinarsi in proposte esperienziali, formative e turistiche*

Nel capitolo successivo svilupperemo il piano di marketing: azioni messe in campo e da mettere in campo per la promozione e commercializzazione dei prodotti.

Aggregazione di produttori

Dagli incontri sono emerse **diverse proposte** per dare risposte operative alle problematiche trasversali e specifiche di canale che costituiscono i principali ostacoli allo sviluppo ulteriore della rete di Stigliano tale da costituire un'alternativa credibile e sostenibile ai circuiti della moderna distribuzione ed alle loro recenti evoluzioni. La ricerca di forme efficaci di aggregazione dei produttori sembra la risposta a molte delle problematiche, da la gestione logistica, alla fornitura organizzata a ristoranti e mense per finire con la diversificazione organizzata di canali di vendita (tra cui l'e-commerce).

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

Tra le altre è emersa la scarsa conoscenza, da parte degli imprenditori agricoli, delle produzioni che vengono effettuate nel territorio e degli altri imprenditori locali e la difficoltà di lo scambio di esperienze e l'integrazione a livello territoriale tra aziende, sia in termini di input sia di produzioni.

Nei diversi canali distributivi, invece, sia in quelli tradizionali come la GDO sia in quelli innovativi, è sempre più importante l'integrazione dell'offerta. La vendita diretta offre il vantaggio che in questo caso l'aggregazione non deve portare a masse critiche di prodotti omogenei, circostanza che ha portato alla costituzione di cooperative ed organizzazioni di produttori (OP).

L'aggregazione per i canali di vendita diretta e di filiera corta può vedere coinvolti pochi agricoltori che producono prodotti diversi e soprattutto la collaborazione risulta basata sui principi di qualità del processo e del prodotto, artigianalità e reciprocità, che sono le caratteristiche che richiede il consumatore in questi canali.

Il principale ostacolo sta proprio nella struttura delle piccole micro aziende: l'imprenditore è molto impegnato nella sua azienda e nelle fasi di trasformazione e commercializzazione del

prodotto, e, nonostante la prossimità geografica, i costi di transazione, cioè di acquisizione delle informazioni necessarie ad avviare un rapporto, sono molto elevati in quanto spesso non vi sono luoghi ed attori che possono facilitare l'avvio e la gestione di un rapporto di collaborazione.

L'esigenza di una maggiore conoscenza degli operatori locali, magari protagonisti di esperienze di successo, è sentita non solo dagli agricoltori, ma anche dagli altri attori del sistema agroalimentare e, in particolare, da quelli della ristorazione, sia realizzata a titolo esclusivo e professionale, sia più ampia attività agrituristica.

Le imprese agrituristiche sono, infatti, potenziali acquirenti di prodotti agricoli e alimentari locali, sia per la necessità del rispetto della normativa (che prevede, nel caso di somministrazione, che pasti e bevande siano costituiti prevalentemente da prodotti propri e da prodotti di aziende agricole della zona), sia per differenziare la propria offerta nei confronti degli altri operatori turistici e, più in generale per attivare l'economia del territorio circostante.

Proposte:

- *ampliare e rafforzare le opportunità d'incontro e scambio tra produttori;*
- *promuovere lo scambio di esperienze;*
- *favorire la circolazione d'idee e di nuovi modelli di sviluppo dell'azienda agricola;*
- *far conoscere le rispettive produzioni e le opportunità derivanti dalle nuove tecnologie.*
- *formare un paniere di prodotti distintivi freschi e trasformati da lanciare sul mercato presso agriturismi e ristorazione*

Sebbene le aziende dentro l'ATS di stigliano partano già da una storia di aggregazione, vi è l'esigenza di rafforzare questo legame con nuove forme di rapporti reciproci con l'obiettivo di:

- mantenere, all'interno dell'aggregazione, una propria identità e un rapporto diretto con il consumatore. Questi elementi sono propri della vendita diretta e della filiera corta e possono essere mantenuti all'interno di nuove modalità di aggregazione che devono essere individuate e sperimentate.
- adottare metodi di valutazione e sistemi di certificazione comuni e superare le reticenze all'aggregazione generate dal rischio di comportamenti opportunistici che possono ricadere su tutti gli appartenenti all'organizzazione, penalizzando tutti i partecipanti. La certificazione della provenienza aziendale e delle modalità di processo costituisce una garanzia anche per il consumatore, ma rappresenta un aggravio burocratico per il produttore.
- rafforzare l'elemento doveri e impegni nell'adesione all'aggregazione spesso venuto meno vista l'origine della creazione dall'alto attraverso l'azione Istituzionale della Provincia di Siena.

3. ORIENTARE LE SCELTE

Nella maggioranza delle imprese esiste una conoscenza tacita su come produrre, comunicare e vendere dettata dal buon senso e dall'esperienza, ma purtroppo non sempre sufficiente per affrontare con piena professionalità le sfide di un'economia globalizzata e in continuo mutamento. Va evidenziato che le piccole imprese agricole, spesso a gestione familiare, si trovano di fronte a una crescente complessità gestionale in cui il marketing rappresenta una risorsa preziosa e in continua evoluzione, su cui investire per migliorare i prodotti/servizi e stabilire un legame duraturo con i clienti.

Il marketing d'impresa è parte di una strategia di mercato proattiva, dove è l'azienda a proporre prodotti e servizi sul mercato tramite precisi processi di analisi e tecniche di comunicazione. Nel nostro caso ci troviamo di fronte all'identificazione di una serie di azioni di marketing che potenzino la forza del gruppo di imprese in quanto tale. Quindi azioni volta e rafforzare le opportunità connesse al partecipare attivamente all'ATS in termini di diversificazione effettiva dei canali di mercato rispetto a quelli delle aziende singole.

La Bottega di Stigliano deve rapportarsi sul mercato come “marketplace” a se stante fatto di tante realtà ma che comunica in modo unitario e coerente con un target di clientela ben definito che non si sovrappone alla clientela delle singole aziende ma che vada ad esplorare mercati diversi non raggiungibili dai singoli.

Il rafforzamento del progetto che coinvolge le imprese passa dal potenziamento di azioni di marketing congiunte e coordinate che partono dal territorio e dai prodotti, dal loro sviluppo innovativo e arrivano a nuovi canali di commercializzazione.

Obiettivi generali

In ambito agroalimentare da un lato il mercato è fortemente caratterizzato da **prodotti “commodity”** - prodotti scarsamente differenziabili, il cui prezzo è un dato del mercato, la cui competitività si basa sui prezzi, e i cui consumi mostrano una bassa elasticità rispetto al prezzo e al reddito, anche in virtù dell'esistenza di cospicui flussi di importazione.

Dall'altro lato prodotti che si prestano ad una più o meno **spiccata differenziazione**, dove la più recente tendenza vede spostarsi l'attenzione nell'attrarre il cliente nei luoghi e nei tempi fino ad oggi più propri delle produzioni tipiche. Tale nuova tendenza, che sembra consolidarsi sempre più, consegue due obiettivi:

- da un lato quello di ricercare una maggiore **creazione di valore per l'acquirente-consumatore** attraverso l'erogazione di servizi e la messa in evidenza del legame con la cultura e le tradizioni locali;
- dall'altro quello di consentire al produttore di mantenere **più elevati margini di redditività**.

La sfida è quella di trasformare la vendita di prodotti “in quanto tali” a vere e proprie **offerte complesse**, comprensive di elementi di **genuinità, di informazione, di esperienza di degustazione enogastronomica**.

Il passaggio logico da una tipologia d'offerta ad un'altra ha profonde implicazioni sul marketing in quanto richiede il passaggio da una strategia di marketing centrata sulla distribuzione del prodotto (portare il prodotto più vicino possibile alla casa del consumatore) ad una strategia di marketing centrata sull' **attrazione del cliente** (portare il cliente ad acquistare nel luogo di produzione).

Tale impostazione è ancora più avvalorata dalla tendenza, sempre più marcata, che vede il consumatore moderno andare alla ricerca di continue e nuove emozioni e di nuovi modi di essere, per cui alla domanda di beni agroalimentari si affianca una domanda di servizi ed esperienze collegate alla cultura locale e del territorio ed è con queste profonde trasformazioni che l'offerta deve misurarsi.

Considerato che le azioni previste sono in linea con gli obiettivi per cui è partito il progetto e con quanto scaturito dai workshop, in realtà si tratta di ipotizzare un potenziamento delle attività già presenti in Bottega in ottica di innovazione di prodotto, di processo e di un piano di comunicazione più incisivo e partecipato *per evolvere l'offerta di Stigliano in modo che l'acquisto di prodotti sia maggiormente collegato ad un'esperienza completa che parte dal territorio per declinarsi in proposte esperienziali, formative e turistiche*. Le attività che descriveremo di seguito sono in parte già realizzate e in parte ipotizzate per futuri sviluppi del progetto.

Ma quale cliente? Individuazione Buyers Personas

Esistono molte tipologie di consumatori, a partire da quelli che guardano solo il prezzo fino a quelli che cercano la massima qualità. La stessa persona, però, si può comportare in modo diverso a seconda dei prodotti che compra e delle proprie conoscenze: ad esempio, può cercare la massima qualità nei formaggi, che conosce a fondo, e scegliere in modo superficiale, in base al prezzo, frutta e verdura, che conosce e apprezza meno.

E' importante scegliere in modo chiaro il consumatore a cui si rivolgono le strategie di marketing , per poter scegliere di conseguenza non solo i prodotti e i servizi da offrire, ma anche i messaggi da comunicare.

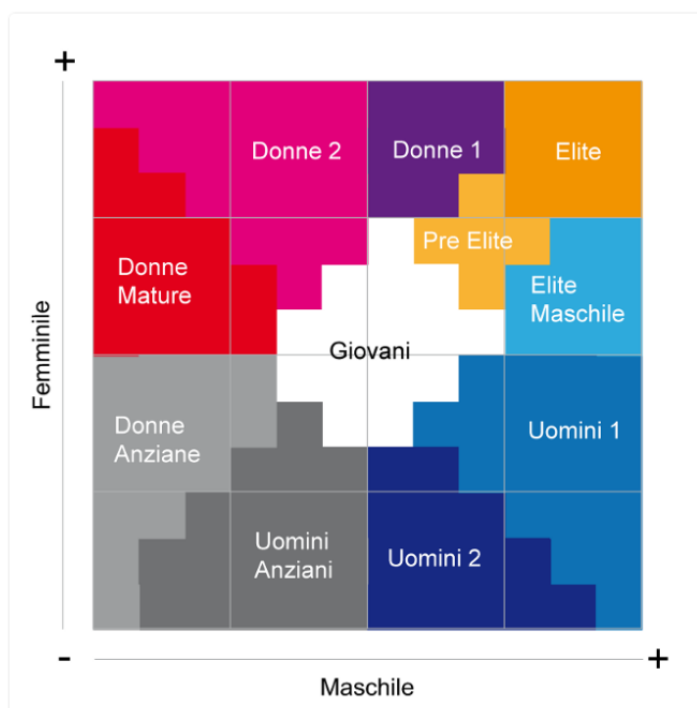
Analizzando la tipologia di prodotti in vendita presso la bottega si evidenzia la presenza di prodotti freschi locali stagionali e prodotti trasformati a marchio delle diverse aziende interne all'ATS. Sono in generale prodotti che si trovano in altri punti vendita aziendali e locali, in rari casi anche nella GDO. Quello che li differenzia è il luogo in cui sono, la valenza del territorio e del contesto territoriale in cui la bottega è collocata.

La Val di Merse ha una connotazione principalmente agricola e turistica essendo alle porte di Siena in Toscana. La Bottega si trova in un Borgo di poche case del Comune di Sovicille, un luogo frequentato quasi esclusivamente da:

- gente del posto attenta alla qualità e alla provenienza del cibo
- turisti per i quali la Bottega rappresenta una fantastica scoperta: un ristorante in cui mangiare prodotti del territorio e una bottega che il territorio lo racconta attraverso i prodotti.

Considerate le caratteristiche della Bottega, la sua posizione ed il ricco panorama dell'offerta di prodotti di filiera corta il primo gruppo di clienti non sarà il target di azioni di marketing specifiche ritenendo più strategico in questa fase puntare all'impostazione di una strategia indirizzata a turisti/visitatori italiani e stranieri già sul posto ed eventuali nuovi clienti da attrarre con specifiche offerte di prodotto o valoriali.

Nell'obiettivo di individuare il/i target strategici su cui puntare azioni specifiche di marketing, abbiamo deciso di partire dalla segmentazione della popolazione italiana in Stili di Vita, elaborata nel 2004 da Eurisko e a nostro avviso molto rappresentativa perché raccoglie la componente della popolazione più protagonista e/o "di frontiera", quindi più esposta e più attiva rispetto al mutamento valoriale e dei comportamenti.

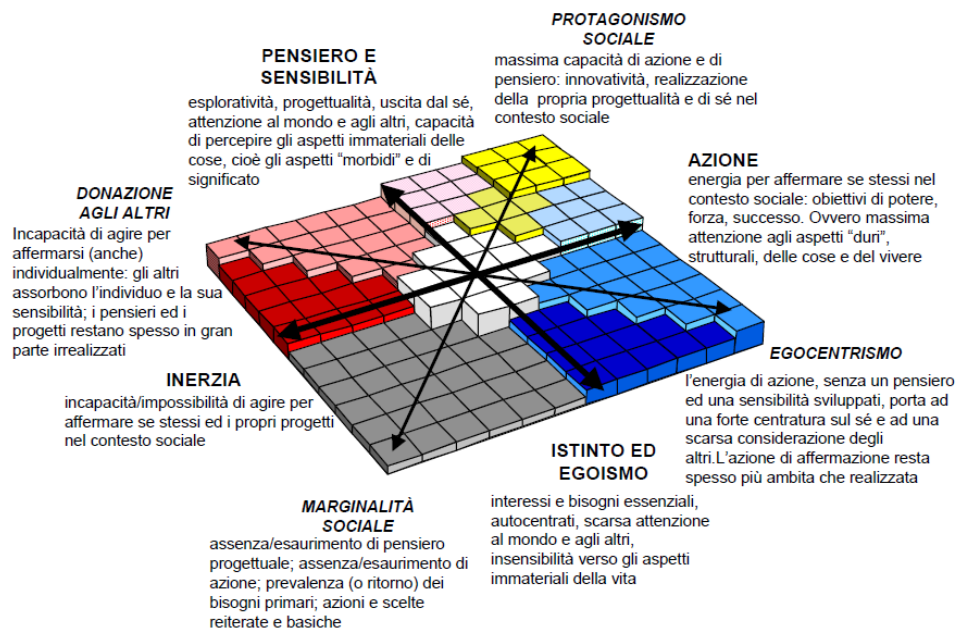


La Grande Mappa ha due impieghi prioritari:

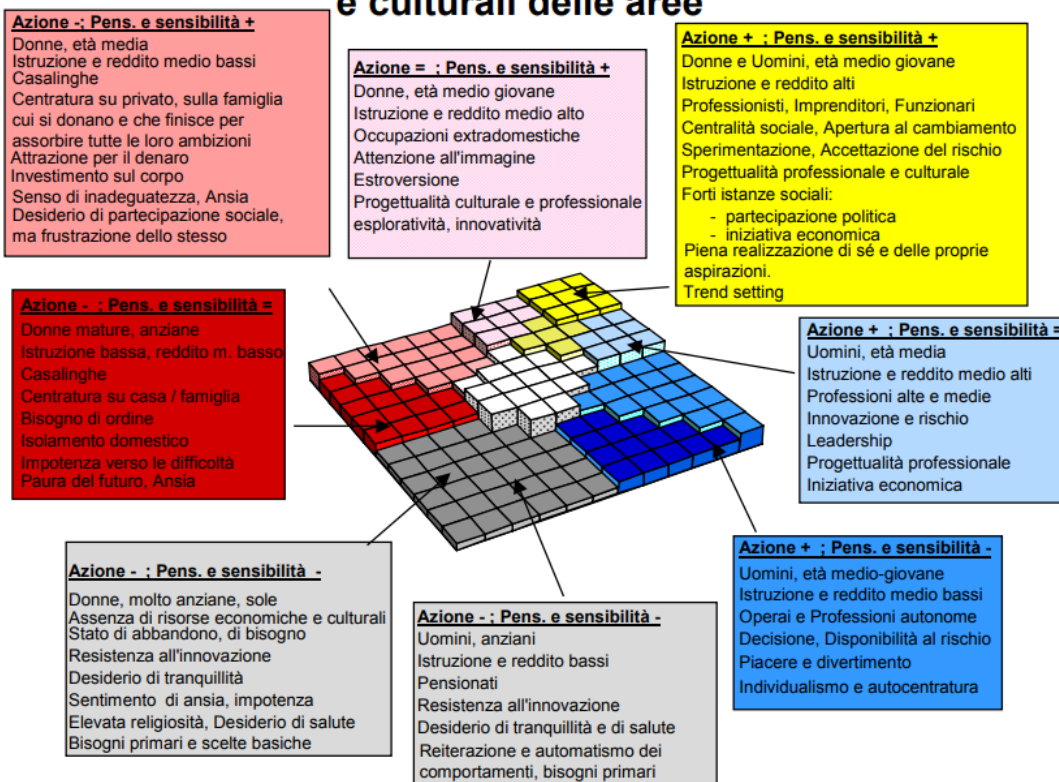
1. capire le logiche socio demografiche, culturali, di comportamento, di consumo e di fruizione mezzi; in questo senso si propone come uno strumento di diagnosi del posizionamento, molto preciso e ricco;
2. consentire, all'interno di questo schema di carattere generale, la definizione del target di un prodotto/servizio rilevato in Sinottica.

Risulta quindi molto funzionale per individuare i buyers personas ai fini della nostra analisi.

La Grande Mappa: gli assi, i vettori e le polarità -una sintesi-



La Grande Mappa: le caratteristiche socio-demografiche e culturali delle aree



Dalla mappa derivano 14 Stili di vita: gruppi di individui aventi caratteristiche simili in riferimento a 3 diversi tipi di variabili:

- socio-demografiche
- valori e atteggiamenti

- comportamenti abituali in differenti campi dell'agire.

Di seguito il posizionamento dei 14 Stili di Vita sulla mappa sinottica, dei quali analizzeremo nel dettaglio solo quelli che riteniamo più interessanti ai fini della nostra analisi:

I posizionamenti dei Nuovi Stili di Vita sulla Grande Mappa



Il target interessante per noi è posizionato sul quadrante in alto a destra (donne doppio ruolo pre-elite progettuale), rappresentato da istruzioni e redditi medio alti, propensione all'innovazione, alla sperimentazione e alla partecipazione sociale. Prevalentemente provenienti dal centro-nord e donne dai 30 ai 60 anni. I criteri d'acquisto sono emozionali, amano acquistare il prodotto innovativo, che le distingue socialmente. E' un gruppo attento alla moda e ai fenomeni di costume e vuole sempre essere/apparire moderno. L'attenzione, nell'acquisto, è rivolta più all'immagine del prodotto che alla sua qualità. Spinti a provare tutto ciò che è nuovo, tendono spesso a cambiare marca.

Quello in assoluto più interessante è l'**elite femminile**: grande attitudine all'intraprendenza e alla gestione delle risorse molto accentuata. Inoltre, spiccato è il senso di progettualità e di realizzazione personale, sia professionale che culturale. L'acquisto è d'impulso. Amano cambiare marca spesso, provare il prodotto nuovo, alternativo (anche in cucina) e in genere acquistano nei negozi migliori, dove il personale è disponibile. L'alimentazione è attenta e controllata, ricca di vitamine e povera di grassi. E' il target che ha l'approccio più conviviale e sperimentale, che viaggia ed è aperto a nuove esperienze.

Prima di scegliere i prodotti scelgono l'idea e la percezione che hanno di un luogo da qui la necessità di un completo restyling dell'immagine e del sito web della Bottega di Stigliano.

PROGETTO BASIQ ISTRUZIONI PER L'USO

Questo documento rappresenta l'estratto dei risultati del progetto in tema di comunicazione e analisi di mercato e contiene le indicazioni delle caratteristiche principali degli strumenti di comunicazione sviluppati per il loro corretto utilizzo da parte delle aziende e per l'adesione delle stesse e di altre alla fase successiva al progetto: la ridefinizione della struttura della rete di Stigliano in ottica di ristrutturazione della rete e di orientamento al mercato per la sua futura sostenibilità economica. L'obiettivo è la condivisione delle scelte fatte dalle imprese nell'ambito degli investimenti del PIF “Mangiare corto per guardare lontano” per un loro maggiore coinvolgimento futuro nelle strategie e strumenti in dotazione.

La ricerca è stata svolta nell'ambito del Progetto integrato di Filiera Mangiare Corto Per Guardare Lontano - PSR Regione Toscana 2014 – 2020 ed è risultato del lavoro svolto nella Sottomisura 16.2 BASIQ “La Bottega Alimentare della Sostenibilità Identità Qualità”.

Dalla pecorella al nuovo brand: restyling immagine Bottega

Il Concept

Il concept che sta dietro al restyling generale punta a valorizzare la Bottega in modo più attuale e contemporaneo, in linea con i trend della comunicazione in ambito agroalimentare. L'idea è associare bottega al luogo di provenienza sottolineando l'importanza di trovarsi proprio lì, in un territorio come quello della provincia di Siena in Toscana che esprime l'idea di sostenibilità, natura e benessere a livello internazionale.

Il nostro consumatore ideale dal cibo si aspetta: **Qualità e freschezza, Sicurezza, ma anche Motivazione e Relazioni umane**: senso di solidarietà, orgoglio per aver contribuito a sostenere l'agricoltura della zona, l'attività produttiva, il paesaggio.

Il consumatore si deve sentire "qualcuno" attraverso l'acquisto di prodotti in Bottega o a marchio Bottega.

Si aspetta anche relax e semplificazione, soluzioni, varietà di prodotti facili da consumare o cucinare per sentirsi proprio lì in Bottega.

Il Brand

Il marchio originario della Bottega, concepito ai tempi della Provincia era ed è la famosa pecorella con la dicitura "Mangiare Corto per guardare lontano".



Molto efficace e riconosciuto a livello locale/regionale ma legato soprattutto all'ambito istituzionale perché di proprietà della Provincia di Siena quindi non adeguato ad azioni troppo spinte di commercializzazione come possibili sviluppi in e-commerce e commercializzazione prodotti a marchio Bottega di Stigliano.

Il progetto del marchio nasce dal concetto di filiera corta agroalimentare: promuovere il consumo di prodotti sani e genuini della rete delle piccole imprese locali che compongono Bottega di Stigliano, con una particolare attenzione alla riduzione degli impatti ambientali delle produzioni e il recupero e la valorizzazione di varietà autoctone toscane che oltre a garantire la qualità sono espressione di un territorio e di una cultura di origine. Il simbolo gioca con il pittogramma della geolocalizzazione posizionato all'interno di un'elisse che rappresenta un'area territoriale ben precisa e delimitata. La presenza dei due cipressi stilizzati è fortemente connotativa del territorio toscano, un luogo e una posizione esatta che si esplicita nel naming "La Bottega di Stigliano", un piccolo borgo che si affaccia sulle colline, i fiumi, i boschi e i campi coltivati della Val di Merse, nel cuore della Toscana. Il simbolo della geolocalizzazione si impersonifica: si nutre dei prodotti della terra e con il grande occhio guarda al futuro "sostenibile". Il lettering del logotipo è elegante per la presenza delle grazie ma allo stesso tempo è caratterizzato dallo spezzettamento delle aste tipiche dei caratteri

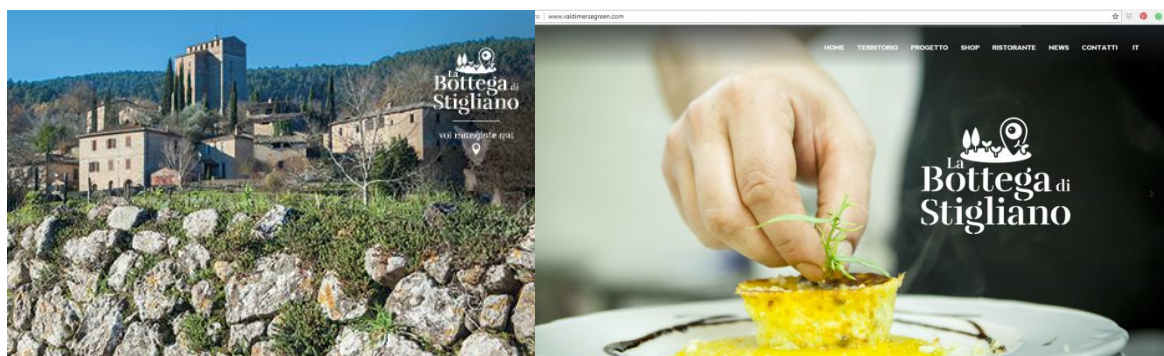
tipografici realizzati con le maschere e spruzzate sugli imballaggi commerciali. Il pay-off si ispira alla frase “voi siete qui” tipica del mapping.



Immagine coordinata

Questo nuovo marchio non va a sostituire completamente l'altro che rimane legato al progetto originario. Viene utilizzato principalmente nella fase di commercializzazione e declinato su supporti cartacei e digitali in base alle specifiche esigenze.

Il Marchio deve identificare la Bottega, il ristorante ed i prodotti a Marchio trasformati da cuoco a domicilio utilizzando le materie prime delle aziende. Il consumatore deve percepire chiaramente la provenienza del prodotto e associare quindi l'idea di far parte di una rete e di “mangiare il territorio”.



Etichettatura

Il restyling e la realizzazione di nuove etichette, chiare ed in linea con gli obblighi di legge è un passo fondamentale per affrontare nuovi canali di vendita oltre la vendita diretta in bottega. La chiara identificazione dei prodotti legati al brand della bottega valorizza le caratteristiche del prodotto che come abbiamo detto, nella maggior parte dei casi, viene acquistato per la qualità percepita dal consumatore prima che per la qualità effettiva.

I colori variano in base alle materie prime utilizzate che provengono tutte dalle aziende associate, la nuova etichettatura da un'immagine rassicurante e moderna alle proposte della Bottega, è inoltre in linea con quanto previsto dalla normativa europea e quindi adeguata per azioni di commercializzazioni anche all'estero



Sito Web

Il sito web della Bottega è stato completamente rivisto alla luce dei nuovi obiettivi ed in linea con l'immagine coordinata. Il sito originario www.labottegadistigliano.it è rimasto in essere perché collegato al marchio d'origine e quindi al progetto istituzionale di cui l'attuale bottega è lo sviluppo. Il nuovo dominio scelto per il sito web è www.valdimersegreen.it dettato dalla volontà di puntare la comunicazione la promozione sul luogo di provenienza dei prodotti caratterizzandoli prima di tutto perché prodotti lì, anche qui in linea con il pay off generale "io mangio qui". Il sito web è quindi concepito come vetrina del progetto nella sua interezza sul modello di un tipico sito di destinazione turistica: grande importanza dell'elemento fotografico che favorisce la reazione emozionale all'acquisto e alla scelte perché porta il consumatore proprio lì. Dal menu si percepisce già che non si tratta di un semplice ristorante o di una vendita di prodotti ma di un progetto complesso che parla di un territorio e propone esperienze e prodotti.

Mangiare corto per guardare lontano.

La Bottega di Sigillano è un esempio di come con la cultura si può mangiare. La cultura del territorio, dell'alimentazione, dell'agricoltura di filiera corta e della cucina di qualità. La Bottega di Sigillano ospita un ristorante e un negozio in un locale da sempre votato alla tradizione culinaria, creata dalla rete di produttori che ne fanno parte attivamente.

La Bottega di Sigillano è un laboratorio di cittadinanza intorno al cibo, motore di una nuova dimensione di territorio, di identità locale e di consumo attento alla salvaguardia della biodiversità. Il progetto si pone l'obiettivo di creare un ponte culturale che ricongiunga nell'immaginario collettivo città e campagna, ricorrendo al binomio cibo e agricoltura, con il conseguente consumo sostenibile di risorse territoriali. Un laboratorio di idee per la promozione di circuiti positivi di relazioni intorno all'alimentazione, all'agricoltura di qualità, all'artigianato, alla salute. Un cantiere che mette in moto diversi saperi e nuovi modi di progettare il nostro futuro.



TERRITORIO



PRODUTTORI



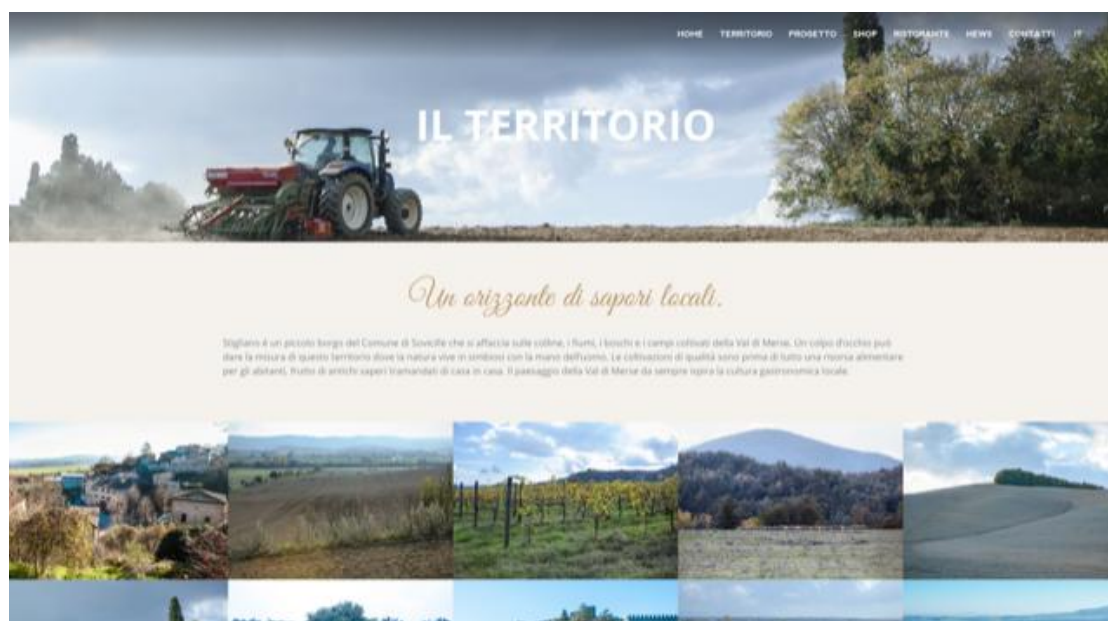
PRODOTTI



RICERCA



Dai Box di scelta rapida è possibile collegarsi alla pagina dedicata ai produttori/prodotti/ristorante, ma anche alla pagina territorio strutturata per presentare offerta completa di esperienze, luoghi in cui dormire e attrazioni.



Bike & Walk

Un'escursione in bicicletta, una semplice passeggiata o un trekking sono il modo migliore per immergersi nella natura, nella cultura e nel paesaggio della Val di Merse. Il Borgo di Stigliano offre molte opportunità e servizi per scoprire il suo suo territorio circostante.



Gran Tour Val di Merse

Il Gran Tour della Val di Merse è un itinerario odouristico di 147 km completamente segnalato che attraversa i tesori di questa terra meravigliosa. Penetra nel cuore della Montagna Senese, tocca le vallate dei fiumi Elsa e Cecina e ancora più a sud dell'Ombrone, in un territorio tipicamente collinare caratterizzato da una varietà sorprendente di ambienti naturali, fino a costeggiare la città di Siena.

Info:
www.grantourvaldiemerse.it
Mail:
info@grantourvaldiemerse.it



Tuscany Cycling House

Tuscany Cycling House si trova a pochi km dalla Bottega di Stigliano e propone servizi per gli appassionati di ciclismo e per i cicloturisti. E' in grado di offrire tutti i servizi che una vacanza in bici necessita: dall'affitto di biciclette e van per il loro trasporto all'indicazione di tracce gps e itinerari, oltre a personale qualificato che vi può accompagnare nella vostra visita.

Info:
www.tuscanycyclinghouse.it
Mail:
info@tuscanycyclinghouse.it



Terre di Siena

Terre di Siena è il sito web di riferimento per il turismo nella senese. In particolare, potete consultare la sezione dedicata alla Val di Merse, oltre a una proposta di itinerari in bici, a piedi, e non solo.

Info: www.terresiena.it
Mail: siena@terresiena.it



Terre di Siena

Federica Fantozzi è una guida Ambientale Escursionistica della Toscana, laureata in Biologia con un dottorato in Scienze Ambientali. Appassionata della Natura, di Trekking e di Fotografie. Nata e vissuta in un paesino ai confini tra l'incontaminata Val di Merse e le bellissime Crete Senesi. Propone passeggiate afooting aperte con la possibilità di visitare durante il percorso siti di importanza storico-artistica. Grazie alla collaborazione delle aziende locali è possibile anche organizzare degustazioni o visite delle fattorie per venire ancora più a contatto con il territorio in cui si cammina.

Info: www.walkingtourfederica.it
Mail: federicafantozzi83@gmail.com

Cosa Vedere

A partire dalla Bottega di Stigliano è possibile raggiungere alcuni importanti tesori dal punto di vista storico culturale situati nella campagna circostante. Borghi, chiese, castelli, musei, la varietà è ampia. Vi lasciamo solo alcuni suggerimenti per visitare luoghi ricchi di fascino.



Stigliano

Il borgo medievale di Stigliano fa parte dei possedimenti degli Ardingheschi, finché questi, nel 1302, si sottomisero a Siena. Si possono ancora ammirare la torre merlata del castello e le antiche mura del borgo che affiancano antiche case di origine medievale.

Vedi su Google Maps



Pieve di Ponte allo Spino

La Pieve di San Giovanni Battista, nota come Pieve di Ponte allo Spino, è uno dei monumenti più interessanti del romanico nel senese. La chiesa è stata a partire dal 1050 d.C. e secondo la tradizione l'edificio fu costruito in tufo e in pietra calcarea dai monaci valdostensi di Tarni nei pressi di un'importante strada di collegamento tra la Via Cassia e l'Ombrone.

Vedi su Google Maps



Abbazia di San Galgano

L'Abbazia di San Galgano è uno dei tesori della provincia, un'imponente cattedrale senza tetto che si erge in mezzo alla campagna. E' un'abbazia cisterciense intitolata a San Galgano che, convertitosi dopo una giovinezza disordinata, si ritirò a vita eremitica per darsi alla penitenza.

Vedi su Google Maps



Terme di Petriolo

Già conosciute fin dall'epoca romana, le prime notizie dei Bagni di Petriolo risalgono al 1230. L'acqua termale scaturisce alla temperatura di +43°C dalla sorgente situata sulla riva del torrente l'Arna. E' possibile accedere alle terme libere per fare delle benefiche immersioni nelle vasche termali naturali.

Vedi su Google Maps



Museo Etnografico del Bosco

Il Museo Etnografico del Bosco si trova nel borgo di Orga. Presenta una raccolta etnografica che valorizza le testimonianze della vita e del lavoro degli uomini nello spazio forestale: una prima sezione è dedicata al bosco e al suo legame con le emozioni, la successiva è dedicata ai segni e le tracce delle attività della tradizione contadina.

Vedi su Google Maps



Antiquarium di Poggie

Il museo è all'interno dell'antico Palazzo Vescolle nel suggestivo borgo di Murlo. Custodisce numerosi reperti archeologici provenienti dal territorio comunale tra i quali spiccano, oltre ai corredi della necropoli di Poggio Aguto (VI secolo a.C.), i materiali rinvenuti nel sito etrusco di Poggio Civitate, una delle più importanti scoperte per quanto riguarda il popolamento dell'Etruria settentrionale.

Vedi su Google Maps

Dove Dormire

Il borgo di Stigliano, e l'intero Comune di Sovicille di cui fa parte, propone diverse opportunità dove alloggiare. Dai B&B alla residenza d'epoca, vi troverete sempre nel meraviglioso contesto naturalistico della Val di Merse.



B&B Palazzo a Merse

Ricavato da un antico borgo adiacente ad un vecchio Mulino, il B&B Palazzo a Merse è immerso nella campagna tipica di questo angolo di Toscana. Nell'antico casale gli appartamenti, da due a sei posti letto, offrono sistemazioni per vacanze all'insegna del relax e della natura. La struttura è particolarmente specializzata nella ricezione dei cicloturisti.

Info: www.palazzomerse.it
Mail: info@palazzomerse.it



Castello del Poggiarello di Stigliano

Tre case e una Torre nello storico Castello del Poggiarello di Stigliano, circondati da un rigoglioso giardino, contornato da dolci colline ricoperte di ulivi, viali di cipressi e boschi. Mette a disposizione camere e appartamenti con una splendida vista sulla Val di Merse e sulle colline senesi.

Info: www.tuscanycastle.com
Mail: info@tuscanycastle.com

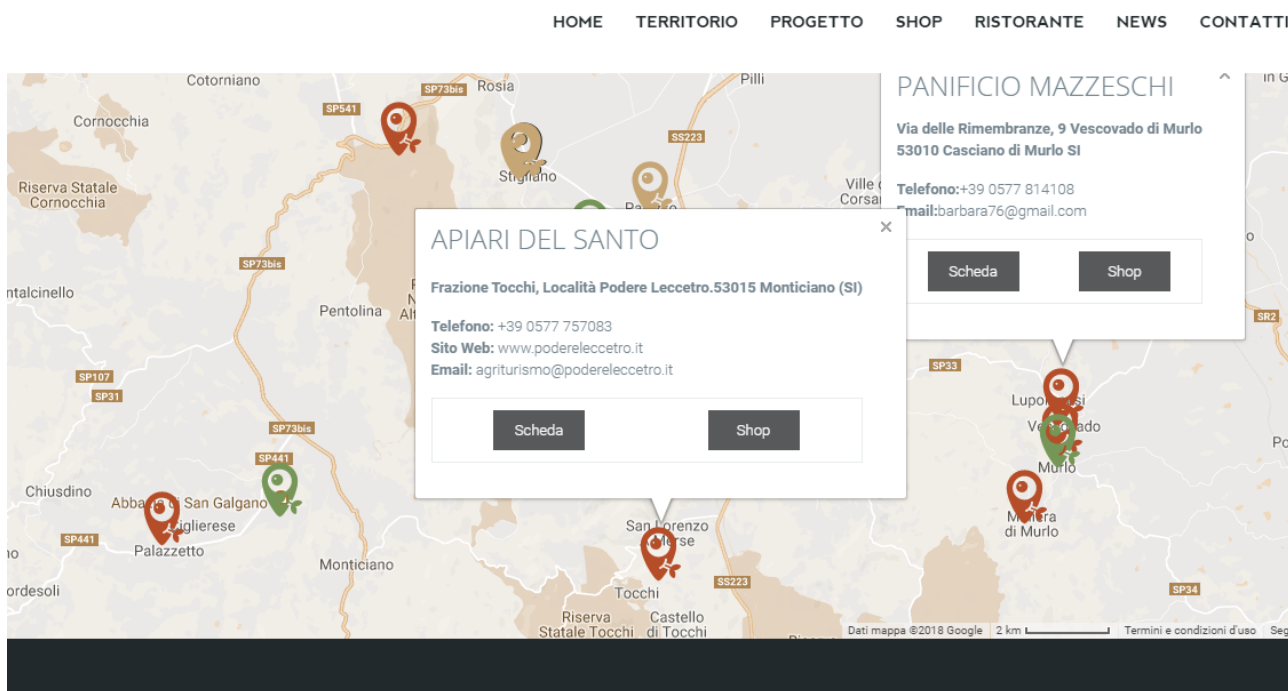
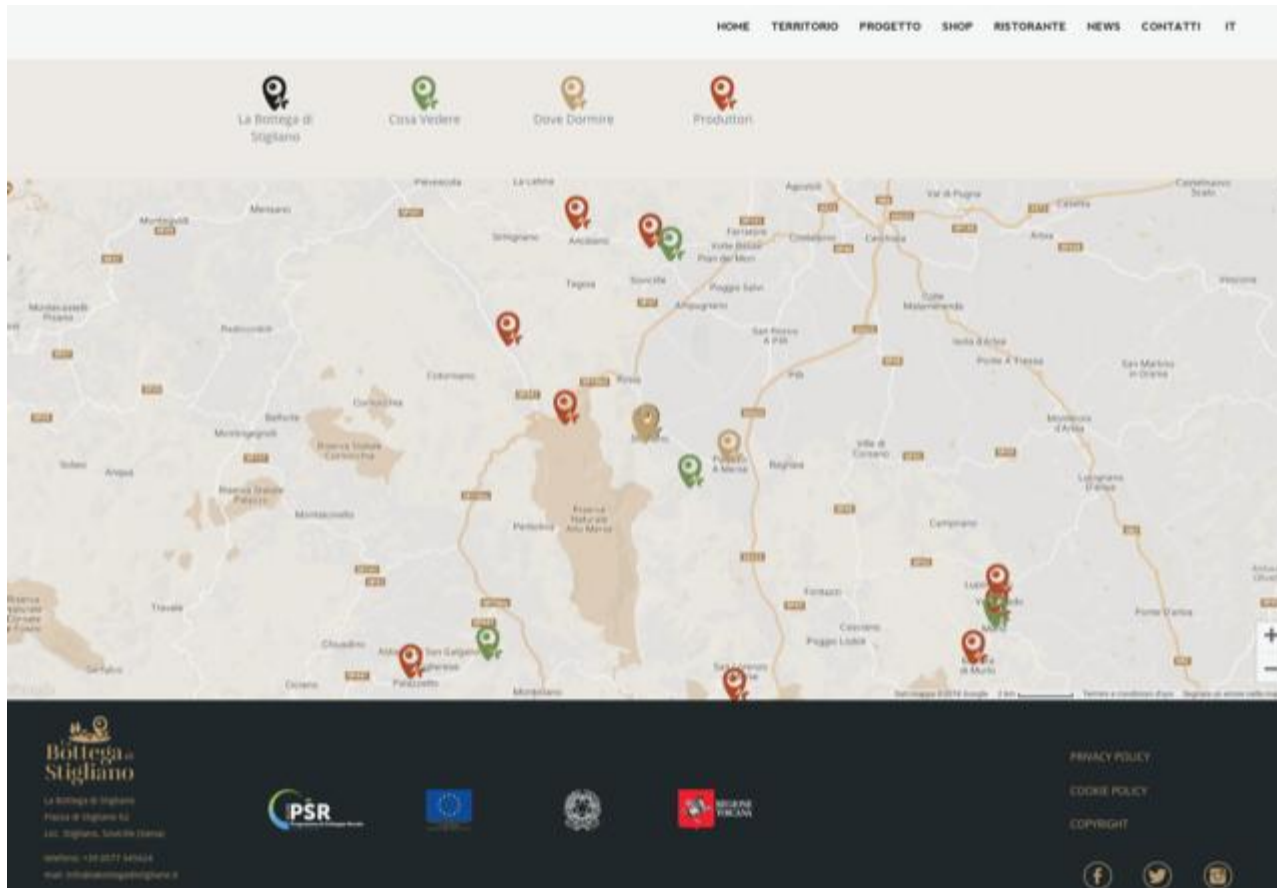


Hotel Relais Borgo di Stigliano

L'Hotel Relais Borgo di Stigliano è stato ricavato grazie all'accurata ristrutturazione di un antico edificio medievale costruito dai Conti Ardingheschi nei primi decenni dell'XI secolo. Immerso nella Montagna Senese, gode di una magnifica posizione panoramica sulla campagna senese.

Info:
<http://borgodistigliano.it/>
Mail:
stigliano@hotelmodernosiena.it

Molto interessante ed in linea con il concept del Marchio la mappa con i punti di interesse turistico che integra anche la geo referenzializzazione delle imprese agricole che conferiscono prodotti. Cliccando sui punti (che ancora una volta richiamano il brand) si visualizza un box con possibilità di collegarsi alla scheda produttore o direttamente allo shop online (di cui parleremo in seguito)



Qui di seguito screenshot della pagina produttori con evidenza della presenza di schede delle singole aziende:

HOME TERRITORIO PROGETTO SHOP RISTORANTE NEWS CONTATTI IT

L'arte di saper fare, il vero volto della nostra terra.

La Bottega di Stigliano nasce grazie alla creazione di un rapporto diretto con i produttori locali che sono l'anello centrale della filiera corta e parte attiva della vita della bottega. Potrai conoscerli di persona mentre ci consegnano i prodotti che sono il frutto del lavoro sui campi e nei laboratori di trasformazione. I loro prodotti stagionali vanno a creare settimanalmente il menù del ristorante e a rifornire gli scaffali della bottega, come da sempre viene fatto nel mondo contadino. Le degustazioni che organizziamo periodicamente insieme ai produttori sono il modo migliore per incontrarli personalmente, conoscere le produzioni, assaporare i loro alimenti.

CASTELLO POGGIARELLO Vino e prodotti agricoli che respirano la cultura della terra e della tradizione.	LA COMUNE DI BAGNAIA I formaggi biologici dell'azienda agricola di Giovanna e Giovanni nel Podere Paugnano.	APIARI DEL SANTO Miele, polline e pappa reale. Un mondo di api rigorosamente biologico.
AZIENDA AGRICOLA GRAPPI LUCHINO "Tutta farina del nostro sacco" Luchino Grappi, mugnaio per passione.	AZIENDA AGRICOLA IL POGGIARELLO Vino e prodotti agricoli che respirano la cultura della terra e della tradizione.	TENUTA DI SPANNOCCHIA L'eccellenza della norcineria toscana nella Riserva naturale dell'Alto Merse.
FATTORIA IL PALAGIACCIO Fattoria Fattoria del Mugello del VII secolo.	COOPERATIVA LO ZIRO	BIRRIFICIO SAN GIMIGNANO Giovane birreria biologica dalla terra delle torri medioevali.

C'è poi uno spazio importante dedicato alla ricerca e ai progetti innovativi messi in campo dalla bottega su cui ci soffermeremo in seguito per la loro valenza in ottica di commercializzazione e promozione sul mercato.

Il tutto è collegato ad una **piattaforma e-commerce** che rappresenta la base per lo sviluppo di questo canale a beneficio di tutta la rete.

Il sito è impostato e concepito per servire da vetrina per chi non è mai stato a Stigliano con l'obiettivo di attrarre il cliente o spingerlo ad acquistare online e come piattaforma informativa per acquisti o aggiornamenti per chi è già stato a Stigliano.

Nell'elaborazione del concept generale al quale ha seguito la realizzazione del Marchio e del sito, l'obiettivo nella fase di concept si è focalizzato sulle aspettative del target di consumatori individuati nell'analisi preliminare:

- **Qualità e freschezza**, attraverso immagini di qualità che rappresentano prodotti e storie di produttori e aziende
- **Motivazione**, un senso di solidarietà, l'orgoglio per aver contribuito a sostenere l'agricoltura della zona, l'attività produttiva, il paesaggio.
- **Relazioni umane**, immagini e storie di persone che valorizzano l'elemento dell'incontro anche se solo virtuale
- **Sicurezza e sostenibilità**, attraverso i progetti sviluppati nella sezione "ricerca" che affrontiamo in una sezione a parte

La struttura del sito da ampliare e arricchire di contenuti, consente la massima espansione e lo sviluppo di pagine e sezioni diverse in linea con lo sviluppo del progetto. E' da considerare una piattaforma base su cui le aziende devono lavorare in modo condiviso e continuo investendo risorse dedicate al suo sviluppo.

La Bottega

Si parla di luogo multifunzionale perché concepito e progettato per ospitare tre diverse aree distinte:

- vendita di prodotti del territorio,
- cucina e trasformazione, relativa alla elaborazione, trasformazione e somministrazione di cibo realizzato sostanzialmente con le materie prime prodotte nel territorio e cultura, per l'informazione e la formazione dei consumatori e dei produttori agricoli.

Gli spazi dedicate alle tre attività sono continui e si sovrappongono: si mangia nell'area di vendita dove è possibile consultare materiale informativo e dove si può partecipare a incontri, seminari, riunioni e eventi in genere.

In vendita i prodotti delle singole aziende e sempre più presente la linea di prodotti a marchio Stigliano.

Il messaggio ai consumatori/clienti che si trovano qui deve essere chiaro ed in linea con l'immagine web e delle etichette.

Si ipotizza quindi la progettazione di una serie di strumenti di comunicazione visiva volti a stimolare la partecipazione al progetto e all'acquisto dei prodotti della Bottega. Si tratta principalmente di sviluppo materiali POP (Point of Presence), totem informativi, grandi formati, flyer promozionali con specifiche call to action (tipo registrati, assaggia i prodotti a casa, ricevi aggiornamenti...) con l'obiettivo di fidelizzare i clienti, acquisire dati utili all'individuazione dei target per la comunicazione online e creare aree promozionali e spazi di "extra visibilità" in cui raccontare i propri valori e far assaggiare i prodotti tipici. Gli stessi strumenti possono poi essere riutilizzati per la comunicazione nelle varie fiere di settore con l'obiettivo, anche in questo caso, di attirare l'attenzione, comunicare i valori del progetto e aiutare il cliente a finalizzare la sua decisione di acquisto sia in loco che veicolandolo sui canali online.

L'idea è quella di “sfruttare” la bottega da vetrina anche per gli acquisti online (approfondimento in seguito) sui clienti del ristorante italiani o stranieri che si trovano lì di passaggio e che vogliono trovare a casa loro i prodotti che vedono e che hanno assaggiato.

- POP (Point of Presence), totem informativi, grandi formati, flyer
- biglietti da visita e cartoline da lasciare in omaggio o vendere
- segnaletica coordinata con brand e immagine
- cartelli espositivi e prezzi prodotti coordinati accompagnati da scheda descrittiva dell'azienda, con chiara evidenza visiva della provenienza.



Il valore aggiunto: cooperazione - ricerca - sostenibilità

Una volta comunicato il concept generale online e sul posto è importante che le “promesse” nei confronti dei consumatori vengano rispettate. Se visti dal punto di vista di obiettivi di marketing, i risultati di progetti di cooperazione europei e regionali, di ricerca e sviluppo passati e in corsa possono realmente fare la differenza sul mercato. L'idea alla base è renderli “fruibili” comunicarli in modo semplice e accessibile a tutti valorizzando il luogo ed i prodotti in chiave di sostenibilità e quindi andando ad intercettare i consumatori, turisti, cittadini, in generale land users attenti e sensibili a questi temi e propensi a fare scelte precise di impegno e supporto allo sviluppo sostenibile del territorio.

E' importante partire dall'individuazione esatta della **Motivazione d'acquisto**, spesso identificata come **“Proposta di Valore”** fondamentale per individuare e programmare efficaci proposte di marketing.

Nel nostro caso quello che rappresenta la Bottega e la differenza nel contesto competitivo fatto di tanti altri mercati, botteghe, spacci aziendali, reti e gas è l'origine del progetto e lo

sviluppo innovativo continuo alla ricerca della sostenibilità effettiva di sostenibilità economica sociale e ambientale di un territorio nel lungo periodo.

Abbiamo già parlato delle origini, del primo territorio certificato Carbon Free a livello mondiale, dell'iniziativa della Provincia, del progetto europeo Rurubal, di come l'esperienza all'inizio fosse assolutamente innovativa, così tanto che il progetto si evoluto più velocemente della capacità di comunicarlo e valorizzarlo sia internamente alla rete che esternamente a potenziali clienti.

L'impegno nella presentazione del PIF del gru e allo sviluppo delle azioni di cooperazione nell'ambito della 16.2 I prodotti presenti in Bottega sono provenienti dalle aziende associate in origine e da altre che sono interessate ad associarsi, comunque tutti locali e tutti in linea con il [Disciplinare Terre di Siena Filiera Corta](#) che la Provincia ha realizzato nel 2014 che ad oggi è il riferimento anche per le scelte in Bottega.

Il **concetto del luogo di provenienza** è centrale in linea con il trend legato al “food miles”, vale a dire del cibo “a chilometri zero” e l'impatto ecologico. Il nuovo brand non basta a garantire le caratteristiche di sostenibilità dei prodotti anche perchè identifica solo la linea di prodotti trasformati e non i prodotti delle singole aziende che sono etichettati con i rispettivi marchi.

Le attività previste nel progetto PIF misura 16.2 hanno consentito di aumentare la competitività del gruppo di aziende coinvolte nella filiera integrata, a partire da una chiara caratterizzazione degli alimenti prodotti o offerti.

Questo è avvenuto attraverso la sperimentazione di un set di diverse metodologie di analisi di sostenibilità ambientale, autenticità e qualità nutrizionale sul campione di aziende partecipanti al PIF. Le aziende pilota hanno collaborato con Università di Siena, Indaco2 e CNR Ivalsa per la riorganizzazione delle produzioni (impianto frutteti da piante autoctone), processo produttivo, la tracciabilità e l'analisi dei risultati raggiunti.

Ne è scaturito un nuovo Marchio a nome **BASIQ - La Bottega Alimentare della Sostenibilità, Identità, Qualità** che può essere inserito sui prodotti certificati con aggiunta di etichetta distinta che oltre ad identificare l'appartenenza del prodotto al gruppo oggetto di certificazione, consente al consumatore tramite qr code di accedere a tutte le informazioni utili a caratterizzarlo dall'origine delle materie prime alle proprietà nutraceutiche.



BOTTEGA ALIMENTARE
BASIQ
SOSTENIBILITÀ IDENTITÀ QUALITÀ

Sottomisura 16.2 - Sostegno a progetti pilota e di cooperazione
Progetto Integrato di Filiera "Mangiare Corto per Guardare Lontano" - PSR Regione Toscana 2014-2020

Progetto Integrato « Filiera
mangiare corto
guardare lontano



La cosa interessante sul fronte del marketing è che il marchio BASIQ può essere abbinato al marchio Bottega ma anche ad altri marchi: questo consente in prospettiva di **uniformare le caratteristiche dei prodotti in Bottega e di aggiungere valore alla proposta complessiva sul mercato online e offline.**

Il semplice click sul qr code genera una [scheda](#) di facile e piacevole lettura che fornisce motivazioni importanti alla scelta di acquisto tra le quali la più immediata ed efficace a livello comunicativo è la rappresentazione grafica dell'impronta ecologica che misura il contributo alla sostenibilità in CO2 risparmiata rispetto ad un prodotto industriale.



Il marchio Basiq acquisisce quindi una valenza importante come certificazione volontaria e identificazione chiara e univoca del livello dei prodotti a garanzia del consumatore.

L'elemento relativo al **risparmio di emissioni** rispetto a prodotti industriali rappresenta inoltre una leva marketing importante perché risponde all'esigenza diffusa di consumatori locali, italiani ed internazionali di dare un senso importante alle scelte di acquisto, con effetti rilevanti per la vendita dei prodotti ma anche per la vendita di un'esperienza totale che parte dai prodotti e arriva al territorio o viceversa.

Si tratta quindi di sviluppare la strategia di marketing su linee strategiche che si declinano su tre livelli:

- **PRODUTTORI/AZ. AGRICOLE:** interno alla rete di produttori per sensibilizzare i produttori all'investimento nel processo di certificazione volontaria e all'integrazione massima della promozione online e offline con quella della Bottega
- **CONSUMATORI:** all'esterno sui consumatori/clienti potenziali per diffondere l'idea di esperienza di acquisto utile al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità globali e al miglioramento della qualità di vita di generazioni future
- **STAKEHOLDER:** sulla rete allargata di produttori, enti ricerca, università e associazioni: per la capitalizzazione dei risultati del PIF BASIQ e lo sviluppo ulteriore del progetto "pilota" attraverso nuovi progetti di cooperazione e reti regionali ed europee che possano valorizzare il messaggio renderlo sempre più credibile e co-finanziare le attività dedicate a

ricerca e sviluppo in modo continuativo senza gravare solo sulle finanze delle aziende partecipanti.

La promozione in chiave turistica della sostenibilità del territorio come volano per prodotti di filiera corta

I dati sul comparto alimentare nel 2017 sono molto positivi e promettono di crescere ancora: l'export è aumentato del 7% raggiungendo circa 32 miliardi e anche il mercato interno è in ottima crescita. Il fatturato complessivo del settore ammonta a circa 190 miliardi. I mercati principali, oltre all'Europa e gli USA, sono Canada, Giappone, Australia, Russia, Cina.

L'attenzione verso le tipicità, in modo particolare i prodotti di filiera corta, è stata trainata e sostenuta altresì dalla crescente attenzione dei cittadini alla qualità dei prodotti alimentari, oltre che dalla volontà di valorizzare e tramandare le tradizioni locali e ad una più generale adesione ad uno stile di vita più semplice e naturale. È ormai unanimemente riconosciuto come i prodotti tipici, in quanto forma di espressione della cultura di un territorio, influenzano ampiamente lo sviluppo sociale ed economico dei territori locali rurali in particolare attraverso il raggiungimento dei seguenti benefici socio-economici:

- l'aumento dei redditi delle imprese agricole, in forma singola o associata;
- l'affermarsi di una occupazione qualificata;
- una maggiore vivacità sociale;
- la rigenerazione, attraverso la valorizzazione e conservazione, delle attività tradizionali;
- lo sviluppo di un turismo enogastronomico che può contribuire a migliorare la sostenibilità economica dei territori di riferimento.

In riferimento all'ultimo punto, ovvero la valorizzazione in senso turistico del territorio, è bene sottolineare come l'enogastronomia negli ultimi anni abbia assunto un ruolo centrale anche nelle aspettative e nelle motivazioni stesse dei viaggiatori. I prodotti tipici sono oggi da considerare vere e proprie attrazioni turistiche capaci di muovere un target di viaggiatori che la letteratura internazionale definisce "*foodies*".

Il prodotto alimentare, in altri termini, diviene punto di unione tra l'autenticità di un territorio e il turista, sempre più desideroso di proposte genuine, partecipative e strettamente collegate alle specificità del territorio che visita. Inoltre i consumatori moderni, specie in campo enogastronomico, sono sempre più alla ricerca di prodotti capaci di soddisfare esigenze di varietà, di novità e di elevati livelli di genuinità, imponendo all'offerta politiche di differenziazione nel rispetto di elevati standard qualitativi sotto il profilo della sicurezza e della salute alimentare.

Da questo punto di vista i prodotti di filiera corta consentono di soddisfare meglio tali requisiti, disponendo di aspetti di unicità e di differenziazione intrinseca di gran lunga più rilevanti di quelli di origine più "industriale", nel caso di Basiq Bottega di Stigliano Comunicati in modo immediato ed efficace.

Si tratta di prodotti che permettono ai consumatori di uscire dai modelli di consumo omologanti della società contemporanea, dando loro l'opportunità di affermarsi, di distinguersi ed, in certo modo, di emanciparsi da comportamenti massificati ed anonimi.

Il turismo enogastronomico è oggi un turismo dei grandi numeri, né di massa né di nicchia, e che in periodi di forti e veloci trasformazioni, deve essere gestito con un approccio paradigmatico, fondato

su risorse e competenze. I turisti vogliono scoprire i prodotti, i luoghi di origine e i processi di produzione (nell'ottica della tipicità, dell'identità culturale e dell'autenticità) ma anche curiosità ed esperienze innovative.

In risposta a queste tendenze di mercato, negli ultimi anni abbiamo assistito ad una proliferazione delle iniziative volte ad affiancare alla produzione agricola quella dei servizi turistici, ricreativi etc... anche allo scopo di intercettare e soddisfare nuovi segmenti di consumatori interessati alla fruizione dei prodotti agricoli come attività "esperienziale", finalizzata ad immergersi nella cultura dei luoghi e considerare queste attività come momenti di arricchimento culturale e sociale.

Il contemporaneo affermarsi di un modello di produzione e di consumo non di massa ha inoltre rafforzato e fatto emergere l'interesse per i prodotti agro alimentari tradizionali e tipici, dando luogo al fenomeno di "ristrutturazione rurale", corrispondente ad una nuova multifunzionalità delle attività agricole.

Alle circostanze favorevoli nel 2018 si aggiunge anche un positivo contesto istituzionale: infatti i Ministeri delle politiche agricole alimentari e forestali e dei beni culturali e del turismo hanno proclamato il 2018 Anno nazionale del cibo italiano. Da gennaio hanno preso il via manifestazioni, iniziative, eventi legati alla cultura e alla tradizione enogastronomica dell'Italia.

Tra gli obiettivi dell'iniziativa c'è la valorizzazione dei riconoscimenti Unesco legati al cibo e a tal proposito saranno attivate iniziative volte a far conoscere e promuovere, anche in termini turistici, i paesaggi rurali storici, e la promozione delle filiere. Lo stretto legame tra cibo, arte e paesaggio sarà inoltre il cuore della strategia di promozione turistica che verrà portata avanti durante tutto il 2018 attraverso l'Enit e la rete delle ambasciate italiane nel mondo e permetterà di evidenziare come il patrimonio enogastronomico faccia parte del patrimonio culturale e dell'identità italiana.

La valorizzazione dei prodotti tipici in ottica turistica ed economica tuttavia da sola non basta, ma necessita di un corredo complessivo di sistema territoriale. Non è sufficiente il prodotto per garantire competitività di destinazione; il consumatore ricerca anche esperienze culturali, enogastronomiche ed ambientali più ampie e significative.

Un prodotto tipico locale, nel mercato delle esperienze, deve configurarsi come un sistema di offerta proposto da una o più imprese ed istituzioni radicate in un territorio geograficamente, culturalmente e storicamente delimitato che viene percepito come un pacchetto di elementi tangibili (prodotti agroalimentari, prodotti artigianali, manufatti), intangibili (informazioni, cultura, storia, saperi, tradizioni, ecc.) e di offerte di servizi ed esperienze (servizi di intrattenimento, eventi, folklore, ecc.) caratterizzato da un'immagine o da un'identità di marca unitaria.

Pertanto la valorizzazione dei prodotti della Bottega di Stigliano non può non andare di pari passo con la creazione di un sistema e di una forte identità territoriale che ha come punto centrale Siena, il territorio delle Terre di Siena fino ad arrivare alla Val di Merse e che ha alle spalle un lavoro importante portato avanti nell'ambito del progetto Terre di Siena Green.

Le azioni future di marketing devono essere volte quindi a coinvolgere in questa creazione di valore una filiera di soggetti sempre più ampia che va da aziende agricole a mondo della ricerca e dell'Università ma anche associazioni e enti di promozione turistica che concorrano a costruire un'immagine del territorio e costruire assetti di governance dell'offerta territoriale fondati su un elevato grado di interdipendenza tra gli attori in un contesto di relazioni che travalica il tradizionale rapporto con i singoli clienti/utenti/turisti.

Riprendendo i tre livelli di azione, l'obiettivo di medio periodo è quindi quello di raggiungere un maggiore grado di interdipendenza, condivisione di obiettivi strategici ed elevato livello di coordinamento:

- in primo luogo tra i PRODUTTORI/AZ. AGRICOLE: interno alla rete di produttori per sensibilizzare i produttori all'investimento nel processo di certificazione volontaria e all'integrazione massima della promozione online e offline con quella della Bottega
- per arrivare agli STAKEHOLDER istituzionali e privati del mondo dell'agricoltura, del turismo e del commercio.
- CONSUMATORI: all'esterno sui consumatori/clienti potenziali per diffondere l'idea di esperienza di acquisto utile al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità globali e al miglioramento della qualità di vita di generazioni future

Ciò consente al sistema di proporsi ai CONSUMATORI come un'entità unica, facilitando ogni azione di marketing operativo, in particolare quelle rivolte alla costruzione ed erogazione di prodotti-esperienze complessi, mirati ad innalzare il livello di soddisfazione e coinvolgimenti secondo la logica dell'economia delle esperienze.

Un siffatto sistema territoriale prevede tuttavia un'attività comune di pianificazione e gestione, basata su relazioni dense e fondate sulla fiducia reciproca, di cui l'esigenza di strutturare la rete d'impresa in modo innovativo che affronteremo nei prossimi capitoli.

Linee strategiche:

Continuare sulla strada dell'innovazione di processo e prodotto sviluppando ulteriormente il marchio BASIQ e allargandolo a nuove tipologie di prodotto a marchio Stigliano e non solo

Lo sviluppo del Marchio BASIQ passa dall'adesione di nuove aziende e nuovi prodotti verso il progressivo efficientamento dei processi produttivi. L'aumento della gamma di prodotti consente di intraprendere azioni di promozione e commercializzazione più incisivi sui canali specializzati come

- partecipazione a fiere di settore:

- Italiana: Taste Firenze (marzo 2018)

Il salone dedicato alle eccellenze del gusto e del food lifestyle. SI svolge a Marzo a Firenze presso la Stazione Leopolda. Taste è il salotto italiano del mangiare bene e stare bene, dove si danno appuntamento i migliori operatori internazionali dell'alta gastronomia, ma anche il sempre più vasto e appassionato pubblico dei foodies. Si articola in sezioni BtoB, BtoC e seminari. Prevede un calendario di eventi "Fuori di Taste" diffuso in tutta la città è organizzata da Pitti Immagine.

- In europa: Gruene Woche Berlin - Settimana Verde Internazionale di Berlino - genn

Dedicata all'alimentazione, all'agricoltura e all'orticoltura. Fondata nel 1926, è ora alla sua 82° edizione. Produttori provenienti da tutto il mondo utilizzano l'IGW per i test di mercato dei loro prodotti e marchi. Gli espositori organizzano spesso percorsi tematici in base alla provenienza dei prodotti o alle loro caratteristiche. Tra gli articoli esposti: prodotti freschi, carne, pesce e formaggi. A questi si aggiunge una vasta selezione di vini, birre e alcolici. In

linea con le nuove tendenze di consumo, l'IGW consente la vendita diretta dai produttori ai consumatori e un settore dedicato alla produzione biologica, il BIO MARKT. L'IGW ospita anche esposizioni di carattere commerciale e non commerciale nei campi dell'agricoltura, della gestione delle aree forestali e del paesaggio. Tra i temi trattati, che possono variare di anno in anno, le risorse rinnovabili e la ricerca scientifica nei campi dell'allevamento del bestiame, di particolare interesse per coloro che operano nei mercati emergenti dell'Europa centrale e orientale.

- **distribuzione sul territorio sul livello btob o btoc:** questo passa attraverso una adeguata
 - pianificazione di una produzione diversificata e adeguata alla domanda per lo sfruttamento pieno delle potenzialità del laboratorio e dell'attrezzatura in possesso di Cuoco a Domicilio.
 - individuazione di un centro di stoccaggio prodotti per la distribuzione centralizzata presso altri ristoranti, botteghe, ristorazione collettiva
- **rilancio di un mercato settimanale nella Piazza di Stigliano** di prodotti della rete con la presenza dei produttori disponibile secondo un sistema di turni che garantisca la varietà dei prodotti senza impegnare troppo gli imprenditori

Rispetto ai prodotti l'idea è quella di allargare la gamma di prodotti trasformati (confetture, sughi, carne) a vino, olio, ma anche prodotti cosmetici naturali che registrano un trend di netta crescita nei consumi di chi sceglie filiera corta o bio.

Sviluppare l'offerta di “prodotti turistici BASIQ”, misurando il consumo di CO2 delle proposte di viaggio, escursioni o visite

L'evoluzione del marchio BASIQ in questo senso è assolutamente innovativa e consente di andare a sfruttare i canali dedicati principalmente al turismo con offerte ed esperienze inedite all'insegna del “carbon free”. Passiamo per completezza di analisi in rassegna quelli “gratuiti” regionali o di ambito. Nello specifico:

- **Ambito Terre di Siena** - attualmente rappresentato dal portale del comune di Siena www.enjoysiena.it. Nella fase di definizione degli Ambiti Turistici Regionali da parte della Regione Toscana, i territori sono chiamati a individuare linee di sviluppo turistico a livello locale valide e adattabili al contesto in continuo mutamento. Il Testo Unico in materia di turismo della Regione Toscana stabilisce che “*Le funzioni di accoglienza e informazione turistica a carattere sovra comunale sono attribuite ai comuni, che le esercitano in forma associata*”. Le funzioni di promozione turistica sono invece in capo alla Regione che le esercita tramite Toscana Promozione Turistica. La Val di Merse, il territorio in cui si trova la Bottega di Stigliano, è associata all'ambito Terre di Siena, gli operatori del territorio possono intraprendere azioni di valorizzazione delle risorse locali in chiave turistica in diretto collegamento con chi promuove la Toscana all'esterno cioè Toscana Promozione Turistica tramite lo sviluppo di contenuti, e iniziative da veicolare attraverso i portali ufficiali regionali (Visittuscany, ToscanaOvunqueBella) ed il portale ufficiale del futuro ambito.
- **Visittuscany.com** è il nuovo sito ufficiale del Turismo in Toscana, nato dall'esigenza di raccogliere e raccontare, in modo innovativo e immediato, la ricchezza e la bellezza Toscana. Un sito dinamico, in continua evoluzione, che dà la

possibilità agli utenti di esplorare anche i luoghi meno noti, sfogliando i numerosi contenuti e formati a disposizione: idee di vacanza, schede monografiche dedicate alle attrazioni, località, territori, specialità enogastronomiche e artigianali, itinerari da seguire step by step e proposte di viaggio basate sul tempo a disposizione, eventi e offerte commerciali oltre all'elenco completo delle strutture ricettive toscane.

- **Toscana Ovunque Bella** è un progetto di crowd storytelling che ha l'ambizione di raccontare la nostra regione in modo nuovo e condiviso, promuovendo ogni giorno dell'anno uno dei nostri 276 Comuni e tutti i Comuni per 365 giorni l'anno. Da qui l'idea di offrire ai territori stessi la possibilità di scrivere insieme le pagine di una grande storia in cui ognuno presenta il proprio racconto che, insieme agli altri, contribuirà a illustrare la bellezza senza confini della Toscana. Il progetto punta a dare risalto alle innumerevoli curiosità, alle storie irripetibili e inedite disseminate in tutta la Regione.

In entrambi i casi i concetti alla base dello sviluppo dei due progetti sono: identità, esperienza e contenuto.

- **Vetrina Toscana**

Progetto di promozione di Regione e Unioncamere Toscana, che conta oggi tra gli aderenti oltre 1000 ristoratori e quasi 300 botteghe alimentari. Sono tre gli assessorati regionali coinvolti: turismo e cultura, agricoltura e attività produttive.

Grazie a Vetrina Toscana il turismo toscano diventa un modello da imitare tra filiera corta dell'enogastronomia, qualità delle produzioni artigianali e territori unici. Un mix capace di creare nuove economie, modelli di consumo consapevole e forme innovative di valorizzazione delle tradizioni toscane. Tutto questo per tracciare percorsi turistici maturi sia per chi accoglie il turista, sia per chi è turista, italiano o straniero che sia.

Vetrina Toscana opera con piccole e medie imprese regionali del settore del commercio e della produzione agricola, artigianale e manifatturiera. Il progetto mira a creare un legame stabile tra le imprese di produzione e quelle di commercializzazione e a integrare le imprese della rete con l'offerta culturale e artistica del territorio.

Rientra in questo progetto il connubio tra Vetrina Toscana e Taste the Quality. La proposta di vino e cristallo con i prodotti della terra e manufatti del panorama toscano coinvolge più di 100 operatori del settore dell'ospitalità regionale ed è in linea con gli obiettivi di Regione Toscana.

Vetrina Toscana si afferma come un progetto integrato, dal forte carattere inclusivo e pensato specificatamente a misura dell'economia toscana, fatta di piccole imprese e di mille gioielli enogastronomici e artistici.

La Bottega di Stigliano è già stata inserita in Vetrina Toscana



Importante mettere a punto un sistema di ricognizione, raccolta e redazione dei contenuti di rilevanza turistica, relativi a prodotti agricoli, attività a Stigliano e fruibili attraverso i canali locali esistenti e quelli regionali ufficiali. Facilitando allo stesso tempo il coinvolgimento di Tour Operator e Agenzie Viaggio nella rete di Aziende che deve anche includere artigiani ed esercenti locali.

L'approccio descritto è già abbozzato sul sito web nello spazio territorio e sperimentato in occasione di workshop e visite guidate organizzate nel quadro del progetto in collaborazione con Comune di Sovicille e altri operatori turistici del territorio.



Strategica sarà la collaborazione tra il gruppo di imprese allargato e Università e Ricerca per la creazione di Pacchetti Turistici BASIQ "Carbon Free". Il viaggio diventa un contributo alla causa globale e la scelta diventa consapevole e importante.

La proposta di valore su cui deve puntare è la Bottega stessa, il luogo fisico rappresentativo di una storia fatta di persone, istituzioni, aziende e di lavoro sul territorio. La scelta di sostenibilità che va oltre il progetto stesso e si dirama sul territorio proponendo un modello di crescita imprenditoriale che funziona sul mercato e che punta allo sviluppo del territorio in chiave sostenibile e innovativa.

Capitalizzare i risultati in ottica di cooperazione futura su scala regionale, nazionale, europea.

Sono molti gli strumenti di finanziamento legati ai fondi strutturali a partire dal PSR Regionale per arrivare ai fondi per la cooperazione interregionale. Oltre agli strumenti a disposizione c'è un progetto di eccellenza sulla food Innovation sviluppato proprio a Siena che rappresenta una linea evolutiva molto strategica per progetti sul cibo e la sostenibilità che ruotano intorno a Stigliano ma in senso più ampio a tutto il territorio.

Ci riferiamo all'iniziativa **PRIMA (Partnership for Research and Innovation in the Mediterranean Area)**, programma di ricerca congiunto che mira a costituire un partenariato strutturato e di lungo periodo.

L'iniziativa si caratterizza per un inedito focus sul Mediterraneo, per la volontà di ridurre la frammentazione delle iniziative esistenti e di promuovere soluzioni e progetti di innovazione e ricerca in tre strategiche aree tematiche:

- gestione delle risorse idriche;
- agricoltura sostenibile;
- cibo e filiera alimentare.

PRIMA si propone altresì sostenere uno sviluppo socio-economico inclusivo nel Mediterraneo all'interno di un quadro di cooperazione euro-mediterranea rafforzata.

Il Programma PRIMA si colloca nel quadro normativo delineato dall'art. 185 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea, caratterizzato da una forte dimensione strategica basata sui principi di co-decisione e co-finanziamento e su un avanzato grado di integrazione fra tutti i Paesi partecipanti. L'iniziativa vede la partecipazione di 19 Stati. Agli 11 Stati membri dell'UE (Cipro, Croazia, Francia, Germania, Grecia, Italia, Lussemburgo, Malta, Portogallo, Slovenia, Spagna) si aggiungono Algeria, Egitto, Giordania, Israele, Libano, Marocco, Tunisia, Turchia.

Tali Paesi hanno espresso un impegno monetario finanziario pari a euro 274 milioni, cui andrà aggiunto un contributo finanziario dell'UE pari a euro 220 milioni, per un valore complessivo dell'iniziativa di circa euro 500 milioni da articolare su una durata di 7 anni di finanziamento. Per la formale attivazione dell'iniziativa è stata costituita una entità deputata all'esecuzione del Programma PRIMA. Tale struttura ha preso la forma di una Fondazione di diritto spagnolo, con sede a Barcellona, incaricata della gestione dei bandi (www.prima-med.org).

L'Italia, maggiore finanziatore dell'iniziativa, ha sempre avuto e tutt'ora mantiene un riconosciuto ruolo guida, rafforzato dal costante supporto ministeriale e suggellato dall'elezione del Prof. Angelo Riccaboni alla presidenza della Fondazione PRIMA. Come Co-Chair della Fondazione è stato nominato il rappresentante egiziano Dr. Mohamed El-Shinawi. Grazie alla collaborazione di tutti i Paesi coinvolti, è stata definita un'Agenda Strategica che accompagnerà l'iniziativa per il suo intero svolgimento. Nel quadro complessivo di tale Agenda, ogni anno viene redatto un Piano Annuale di Lavoro (Annual Work Plan) in cui sono precisati i temi oggetto di finanziamento con i primi bandi e le loro principali caratteristiche. E' proprio in questo quadro che si può continuare a lavorare sul fronte della ricerca e sviluppo innovativo per qualificare l'offerta di Stigliano al di sopra dei tantissimi prodotti di filiera corta sul mercato.

L'interesse reciproco tra i due progetti è scaturito dall'intervista sulla "Food Innovation" fatta a Fiorino Iantorno -Direttore Santa Chiara LAB - durante l'evento promosso dal Santa Chiara LAB a Siena il 5-6 ottobre 2017.

Una due giorni dedicata a scoprire l'innovazione e la ricerca nel mondo agri-food, dell'agricoltura, del cibo e del benessere con tante proposte dei giovani millennials che già operano in questo settore.

Il nostro progetto BASIQ con i prodotti da far assaggiare e presentare ufficialmente nel cortile del Rettorato per il Siena Food Innovation e Millennials Fest 2017.

In quei giorni Siena è stata la Capitale italiana dei Millennials con **Siena Food Innovation**. Due giorni di eventi nel cuore della città su cibo e sostenibilità, start-up innovative, ospiti locali e internazionali, organismi di ricerca, incontri per anticipare il futuro e la ricostruzione delle botteghe del Buongoverno.

Potenziare la soluzione e-commerce

Dall'analisi è scaturito più volte l'emergente importanza di sviluppare il canale e-commerce per la commercializzazione di prodotti di Filiera Corta. Merita quindi dedicare all'e-commerce un approfondimento specifico, che sostanzi la scelta di integrare una piattaforma nel sito valdimersegreen.com e allo stesso tempo evidenzi quali sono le criticità e opportunità che rappresenta da affrontare in termini di marketing.

Il settore alimentare è classificato tra quelli emergenti nel campo dell'e-commerce. Secondo uno studio condotto dall'Osservatorio e-commerce B2C (Business to Consumer) promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano e da Netcomm, il commercio online di prodotti alimentari nel biennio 2015-2016 è aumentato in maniera significativa, **ma il mercato italiano presenta caratteristiche sue particolari che lo differenziano da quello europeo e che spingono verso una sinergia tra fisico e virtuale**, questo è un aspetto particolarmente interessante per quello che riguarda la Bottega di Stigliano.

Secondo questo studio, sono in atto due fenomeni che riguardano il rapporto tra negozi fisici e quelli on line:

- «13,5 milioni di consumatori cercano nei negozi fisici prodotti che hanno visto online nelle settimane precedenti». Allo stesso tempo, però, si osserva anche la dinamica opposta, un fenomeno che tecnicamente viene definito info-commerce, che è il cercare informazioni online mentre si valuta un prodotto in un negozio. Comunque sia, l'assoluto legame tra il mondo virtuale e quello fisico, tra il negozio su internet e quello con muri, porte, scaffali, è uno dei punti fondamentali che distinguono il nostro mercato da quello europeo. È importante «fare leva su sinergie tra store fisico e store virtuale, proprio per rispondere a questa caratteristica tutta italiana».
- Un'altra caratteristica tutta italiana è che il fattore principale per l'acquisto, più che il canale o la modalità di vendita, sia la conoscenza del brand, ovvero la conoscenza di chi vende: per questo diventa fondamentale il cosiddetto storytelling, ovvero la narrazione, il saper raccontare una storia, illustrare cosa c'è dietro quella bottiglia di vino o di olio, o pasta o formaggio. Un fattore, quello della narrazione, che molti operatori dell'e-commerce ritengono non ancora adeguatamente sviluppato dalle aziende fornitrici.

Nel settore alimentare si rileva un'elevata attività di imprenditori, investitori e startupper sempre più impegnati a dare nuova vita al settore del Food. Si tratta di nuove imprese nate direttamente sul web oppure di aziende della distribuzione tradizionale che cercano di presidiare un nuovo canale. Anche colossi del web stanno investendo nel mercato alimentare, cercando di soddisfare le richieste dei consumatori più esigenti attraverso la consegna a domicilio di una vasta gamma di prodotti che siamo soliti acquistare nei supermercati: surgelati, prodotti freschi, pasta, caffè, birra e vino.

E per quanto riguarda le eccellenze, si stanno moltiplicando i Marketplace che consegnano in tutta Italia vini e oli biologici ed altre produzioni tipiche e di provenienza specifica. Per quanto concerne le dinamiche in atto, si rileva che i comportamenti dei principali competitor sono orientati verso:

- ✓ E-Commerce mobile oriented: l'incidenza delle vendite sui dispositivi mobili (smartphone e tablet) è in costante crescita ed è propria qui che si gioca la partita della digitalizzazione e dell'export dei prodotti tipici locali;

- ✓ strategia mirata sui canali Social: soprattutto nel food la capacità persuasiva di una bella immagine o di un video è vitale per il successo dell'azienda; Instagram e Pinterest e Facebook sono sicuramente i social che maggiormente si prestano a questo tipo di attività, senza sottovalutare il potere di Youtube che potrebbe diventare il canale privilegiato per fare storytelling;
- ✓ sito web ottimizzato con contenuti mirati a valorizzare il racconto dei prodotti e l'immagine del brand, in grado di coinvolgere gli utenti e rendere unica la loro esperienza di navigazione, attraverso un processo di acquisto semplice e intuitivo.

Per quanto riguarda l'e-commerce della Bottega di Stigliano possiamo dire che la piattaforma è in linea con queste dinamiche nel senso che è fruibile tramite mobile, prevede la condivisione sui social e consente l'inserimento di una galleria di immagini ed il collegamento alle schede produttori ed ai contenuti sul territorio.

Riguardo ai modelli di business nell'E-Commerce alimentare, ad esclusione del comparto agricolo, i principali attori della vendita di prodotti alimentari attraverso la rete risultano appartenere a due gruppi principali:

- ✓ gli operatori che producono e/o commercializzano prodotti alimentari e che hanno associato ai tradizionali canali anche la vendita on line attraverso un proprio sito. Appartengono a questo gruppo le industrie agroalimentari che commercializzano il prodotto a clientela privata e business, le aziende della distribuzione alimentare che hanno compreso l'importanza dell'e-food e lo utilizzano come canale alternativo di vendita, i piccoli dettaglianti che attraverso il proprio sito commercializzano prodotti alimentari con servizio a domicilio;
- ✓ gli operatori che utilizzano il web come canale esclusivo di vendita. Appartengono a questo gruppo i grandi operatori del web operanti in altri settori che attratti dalle performance del settore hanno iniziato a commercializzare anche prodotti alimentari, le piattaforme specializzate nella vendita di prodotti alimentari che gestiscono il flusso del prodotto di più soggetti fino al cliente finale, i gruppi di acquisto che acquistano direttamente dai produttori il prodotto necessario a più nuclei familiari in modo da ridurre i costi di transazione.

Rispetto a questo l'ecommerce su valdimersegreen rientra nella prima tipologia essendo di proprietà di Cuoco a Domicilio che ad oggi è responsabile della commercializzazione e della trasformazione dei prodotti.

I modelli di e-Food presenti sul mercato sono difficili da individuare, a causa della continua innovazione tecnologica e commerciale. I più diffusi appaiono essere i seguenti:

✓ **Factory to home, dalla fabbrica a casa**

Modello di business adottato dall'industria alimentare che ha aggiunto ai tradizionali canali anche la vendita on line attraverso il proprio sito. Offre la possibilità di acquistare prodotti dell'azienda direttamente on line e di ricevere il prodotto acquistato a domicilio o presso un punto di ritiro.

✓ **Store to Home, dal negozio a casa**

Modello di business basato su un punto vendita esistente, che offre la possibilità di fare la spesa online e di ricevere il servizio a domicilio.

✓ **Click and collect, clicca e ritira**

Modello di business per un negozio già esistente: i clienti ordinano online e ritirano la spesa nel negozio desiderato. Questo modello, che ha grande diffusione soprattutto in Francia (con il nome di Drive), è approdato recentemente in Italia: dal 2013 la maggior parte dei gruppi di GDA (Auchan, Coop, Carrefour, Conad, Tigros) sta facendo esperimenti in singoli punti vendita.

✓ **Pure player delivery, operatore esclusivamente virtuale**

Modello di business che offre la possibilità di comprare online e di ricevere a domicilio la spesa da un operatore esclusivamente virtuale, che acquista dalle imprese di produzione e commercializza in proprio con servizi alla vendita e post vendita.

✓ **Drive-through, ordina e passa a prendere**

Acquisto online e consegna presso un punto di ritiro: Modello di business in collaborazione con un negozio o di una parte terza. I clienti fanno la spesa online e ritirano la spesa in un luogo concordato. Può assumere diverse forme, dal classico Gas all'azienda che si serve di punti di distribuzione esterni.

In relazione alla tipologia di clientela della Bottega e alla tipologia di prodotti, è strategico anche promuovere la possibilità di acquistare online la merce vista in Bottega per trovarla direttamente a casa al rientro. Particolarmente adatto per viaggiatori, escursionisti e turisti che non possono acquistare prodotti troppo pesanti o deperibili.

Come già analizzato per vendere i propri prodotti tramite e-commerce ci sono passaggi importanti da fare:

- a. **l'ideazione, la realizzazione e l'attivazione di un sito web ad orientamento commerciale:** così come è stato fatto per valdimersegreen.com. Un aspetto strategico, il sito è semplice e di facile navigazione, veloce, ma anche completo delle informazioni di cui l'acquirente, sia esso potenziale o effettivo, può avere bisogno o curiosità, dalla fase di scelta del prodotto fino a quelle di trasporto, consegna e pagamento.
- b. **la distribuzione,** con specifico riferimento agli aspetti logistici e ai relativi costi. La distribuzione è parte integrante del progetto di commercializzazione a mezzo e-commerce, in quanto convenienza, affidabilità e puntualità nelle consegne sono elementi essenziali per il buon esito dell'operazione commerciale e l'organizzazione è ancor più complessa se si pensa che il mercato di riferimento di internet va ben oltre i confini locali e dunque i costi della distribuzione possono facilmente salire, annullando gli eventuali vantaggi competitivi in termini di prezzo. Per ovviare a tali problemi siamo ricorsi ad accordi con corrieri prevedendo prezzi comprensivi dei costi di consegna, per permettere al consumatore di fare le sue valutazioni in modo semplice. Anche la gestione del magazzino richiede particolare cura, per poter soddisfare le richieste dei clienti: occorre prevedere e stimare la domanda e dimensionare e gestire di conseguenza il magazzino.
- c. **gli aspetti normativi e la contrattualistica a tutela del consumatore** anche in considerazione della novità e della velocità del mezzo, che favorisce la pratica di errori di valutazione e di acquisto. L'impresa è quindi chiamata a informare il consumatore sul contenuto del contratto prima della stipula dello stesso, con particolare chiarezza circa i propri dati, le caratteristiche del prodotto, i prezzi e le modalità di pagamento, i tempi e le

modalità di consegna, le modalità di recesso. Queste informazioni sono già presenti sul portale online.

In relazione a quanto detto sull'allargamento dell'offerta all'ambito turistico, l'inclusione di TO, agenzia Viaggi o guida turistica autorizzata nella rete di Stigliano, consentirebbe di vendere online anche il prodotto turistico abbinandoci anche l'acquisto di prodotti enogastronomici.

Come più volte detto, la vendita on line richiede un'ulteriore acquisizione di competenze, strumenti e logiche distributive che gli agricoltori o trasformatori hanno difficoltà ad acquisire singolarmente, per limiti di tempo e risorse. La vendita on line è prima di tutto un servizio, oltre al prodotto diventa indispensabile l'assistenza all'acquisto, la comunicazione dedicata da inserire dentro ogni spedizione, la cura nell'imballaggio e fornire informazioni utili sulla preparazione dei prodotti commercializzati.

Anche qui il successo della vendita online passa dall'effettiva **aggregazione tra gli operatori e nel passaggio tra la situazione attuale in cui il capofila** trasforma i prodotti agricoli in prodotti trasformati o pronto all'uso e commercializza prodotti di altre aziende, associando la vendita su web a quella presso un punto vendita diretto, alla situazione più simile a realtà come cooperative, consorzi, organizzazioni di produttori, attive nella commercializzazione dei prodotti attraverso i canali tradizionali, compresi punti vendita diretti, che utilizzano il web come canale di vendita alternativo.

Il passaggio avviene attraverso la definizione di un nuovo modello di rete impostato sulla:

- commercializzazione di una quota consistente delle loro produzioni attraverso un sito internet e alla condivisione di logistica e commerciali;
- esternalizzazione ad aziende nate con il web che offrono servizi di commercializzazione e gestiscono il flusso del prodotto acquistato da imprese agricole e lo consegnano a domicilio. Agiscono anche sul fronte della comunicazione sul web favorendo il riposizionamento dei prodotti sui nuovi mercati.

I grandi operatori del web cominciano a mostrare interesse per la vendita dei prodotti freschi. Si ritiene che nel medio periodo anche i grandi operatori del web possano acquisire un ruolo importante nella vendita di prodotti agricoli freschi.

In generale la soluzione da adottare è quella di ricostituire una rete di impresa che, tra le altre cose, si occupi della commercializzazione attraverso il sito, e di servizi di logistica e commerciali in comune.

La base è ovviamente la rete di Stigliano che già aggrega agricoltori e laboratorio di trasformazione ed è in piena fase di ridefinizione obiettivi e struttura.

In questo modello le aziende continuano a commercializzare prodotti attraverso i canali classici e allo stesso tempo impostano strategie di valorizzazione del prodotto attraverso l'adesione a Stigliano e magari alla certificazione BASIQ, attraverso il punto vendita a Stigliano e l'integrazione con il ristorante. Per queste realtà inserire la vendita online tra le modalità di commercializzazione del prodotto è abbastanza immediato, anche se poche realtà sono state in grado di mettere in atto

strumenti e metodologie di lavoro in grado di adeguare le produzioni degli agricoltori con le richieste di questo segmento di mercato.

Il punto di forza della rete di Stigliano inoltre è quello di aver già integrato la produzione agricola con il laboratorio e ristorante. Questo consente uno sviluppo innovativo della piattaforma online verso la preparazione di piatti pronti da consegnare a domicilio. Queste esperienze si stanno sviluppando e costituiscono senza dubbio i primi segnali di quello che potrebbero riservare le nuove opportunità di mercato fornite dal web, che potrebbero convergere verso modelli innovativi legati anche a **soluzioni iper-locali**. Questo costituisce una evoluzione della vendita diretta di prodotti freschi. Alla vendita in sede fissa è associata la vendita on line, per cui è possibile ricevere a domicilio o presso la sede di lavoro il pranzo o vedersi consegnato nelle stesse sedi pane realizzato con grani autoctoni o pappe per bambini biologiche, o tutto il comparto dedicato al healthy food (diet, vegan, eccetera).

Per concludere la scelta sull'*e-commerce* porta inevitabilmente con sé una serie di conseguenze che fanno da incentivo all'aggregazione e all'individuazione di modelli sperimentali efficaci per superare alcune criticità che sono proprie della filiera corta prima che della gestione di un e-commerce.

Tra queste **la logistica**. L'*e-commerce* ha allargato in modo inaspettato i confini geografici dei mercati che possono essere potenzialmente serviti in modo diretto dai produttori, rendendo ancora più complessa e centrale la funzione logistica. Anche in questo caso, le problematiche sono legate alle carenze di capitale umano in termini di disponibilità di tempo e di competenze. L'esternalizzazione della logistica richiede costi di transazione elevati per l'acquisizione delle informazioni sugli operatori, sui costi, sulla qualità del loro servizio e sulle modalità contrattuali adottate.

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

L'incremento dell'utilizzo di strumenti tecnologici per la commercializzazione diretta delle proprie produzioni costituisce un nuovo importante incentivo all'aggregazione o, quanto meno, un'interessante opportunità.

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

Occorre quindi individuare e sperimentare i modelli più efficaci di aggregazione tra agricoltori, finalizzati alla vendita diretta *on line*.

In questo caso, l'aggregazione deve rispondere a problematiche relative al condizionamento di prodotti anche eterogenei tra loro, alla gestione di piattaforme di commercializzazione, alla distribuzione di prodotti in comune in ambiti geograficamente anche molto distanti dai luoghi di produzione.

Infine, la transizione della vendita diretta da un fenomeno marginale, più di tipo culturale che economico, a un canale commerciale in grado di veicolare volumi significativi di prodotto, rende necessarie iniziative progettuali originali e innovative che possono essere realizzate solo ricreando nei territori uno spirito cooperativo e di apprendimento e sperimentazione continua.

PROPOSTE DI AGGREGAZIONE

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

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

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

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

La diffusione di buone pratiche, il supporto alla condivisione di percorsi d'innovazione, gestionale e organizzativa, diventano indispensabili per incentivare l'aggregazione all'interno dei singoli territori e tra produttori di territori diversi.

Una forma organizzativa interessante sembra essere quella dei **Contratti di Rete**, soluzione ricorrente per tante delle problematiche trasversali.

Il contratto di rete e la sua particolare fattispecie per l'agricoltura è uno strumento contrattuale particolarmente adatto a costruire e gestire partnership per la vendita diretta e la filiera corta. Il contratto di rete, infatti, a differenza di altre forme associative tradizionali, come ad esempio le cooperative o le OP, consente all'impresa di mantenere la sua indipendenza ed allo stesso tempo la propria identità nei confronti del cliente consumatore. La rete gestisce solo alcune funzioni per le quali è possibile avere economie di scopo e di scala significative come ad esempio la logistica e la gestione di un sito di e-commerce.

La responsabilità delle scelte produttive e del prodotto rimangono in capo al produttore, ma è possibile per tutte le imprese della rete utilizzare le risorse di altre aziende che sono all'interno del contratto. Alcuni contratti di rete sono già attivi e danno risultati di tutto rilievo come ad esempio il contratto "in campagna", aziende agricole e artigianali che ,

sulla base di accordi commerciali precisi, commercializzano le proprie produzioni su diversi mercati, locali, nazionale ed esteri.

Il contratto di rete potrebbe costituire uno strumento per l'integrazione dell'offerta agrituristica e soprattutto per rispondere all'esigenza normativa di utilizzo di prodotti aziendali nell'attività di somministrazione effettuata negli agriturismi.

Il franchising è un altro strumento contrattuale molto utilizzato nel settore Food in tutto il mondo, ma poco diffuso nel nostro paese.

*Il **franchising**, definito anche **affiliazione commerciale**¹¹, è una formula di collaborazione tra imprenditori per la distribuzione di servizi e/o beni. Si tratta di un accordo di collaborazione che trova da una parte un'azienda con una formula commerciale consolidata (affiliante, o franchisor) e dall'altra una società o un singolo imprenditore (affiliato, o franchisee) che aderisce a questa formula. L'azienda madre, che può essere un produttore o un distributore di prodotti o servizi di una determinata marca o insegna, concede all'affiliato, in genere rivenditore indipendente, il diritto di commercializzare i propri prodotti e/o servizi utilizzando l'insegna dell'affiliante oltre ad assistenza tecnica e consulenza sui metodi di lavoro. In cambio l'affiliato s'impegna a rispettare standard e modelli di gestione e produzione stabiliti dal franchisor. In genere, tutto questo viene offerto dall'affiliante all'affiliato tramite il pagamento di una percentuale sul fatturato (royalty) insieme al rispetto delle norme contrattuali che regolano il rapporto. La formula del franchising appare molto adatta alla realizzazione di punti vendita e somministrazione che vedono come franchisor il produttore agricolo e come franchisee il gestore del punto di vendita e somministrazione. Anche in questo caso vanno ricercate e documentate esperienze di successo in Europa ed anche in Italia, per incentivare l'uso di questo contratto commerciale.*

Sistemi di qualità volontari. La realizzazione di partnership/aggregazione comporta elevati costi di transazione intesi come quei costi necessari a individuare e selezionare i partner, a definire regole e mettere in atto quanto necessario per assicurarne il rispetto.

Le imprese agricole, hanno manifestato notevoli difficoltà proprio in queste attività. Si tratta di allestire un sistema di qualità certificato da terzi contraddistinto da un logo marchio come ad esempio "Marchio di Qualità dell'Agricoltore" che assicuri la qualità, le modalità di processo sostenibili, etiche, nel rispetto della biodiversità, oltre naturalmente la provenienza da aziende contadine. Un tale marchio ha una duplice funzione: di ridurre i costi di transazione per gli agricoltori per la selezione dei partner e di garantire e rendere riconoscibili i prodotti venduti direttamente dagli agricoltori al consumatore.

La realizzazione di un Marketplace virtuale per scambi di prodotti B2C e B2B

¹¹ In Italia il *franchising* è regolamentato dalla Legge 6 maggio 2004, n. 129 "Norme per la disciplina dell'affiliazione commerciale". La gestione della logistica *attraverso franchisees* è stato uno degli elementi di successo di Riverford una rete di imprese biologiche che consegna in tutto il regno unito ad oltre 60.000 famiglie la settimana.

tra aziende agricole/Bottega e consumatori e tra aziende agricole/Bottega e operatori della ristorazione, a partire dagli agriturismi, e la creazione di partnership per l'integrazione di gamma, la gestione comune della logistica e di altri servizi per la commercializzazione e comunicazione al consumatore.

La Bottega di Stigliano può rappresentare la piattaforma adatta a ciascuna delle soluzioni elencate, partendo a nostro avviso da un **contratto di rete** che regoli in modo strutturato i rapporti tra il nucleo di aziende originario per consentirne il corretto allargamento e sviluppo commerciale.

Focus su: I VANTAGGI DELLO STRUMENTO – RETE DI IMPRESA

La rete è un accordo con cui due o più imprese si mettono insieme per aumentare la propria competitività e capacità innovativa. Le aziende che ne fanno parte concordano un programma di rete e si impegnano a collaborare, nell'ambito delle proprie attività, attraverso lo scambio di informazioni, prestazioni industriali, commerciali, tecniche o tecnologiche, o esercitando in comune una o più attività.

- E' uno strumento dinamico, che serve per le piccole imprese di realizzare quelle iniziative che risultano troppo difficili o onerose da eseguire, a causa di mancanza di risorse e di competenze. Con questo strumento si possono condividere terreni, macchine, logistica, personale, marketing;
- Può essere configurata come soggetto giuridico autonomo;
- Consente ad ogni impresa di mantenere una propria autonomia senza ricorrere ad un'organizzazione complessa e numerosa;
- Lascia ampia autonomia alle parti nella definizione dei contenuti del progetto e nelle regole;
- Può prevedere l'istituzione di un fondo e la nomina di un organo comune incaricato della gestione del contratto;
- Non comporta costi notarili

La soluzione del progetto di rete per Stigliano rappresenterebbe un passo in avanti rispetto all'ATS, un maggiore sforzo condiviso utile a pianificare:

- I rapporti funzionali ed economici tra i soggetti;
- Le attività da condividere: Promozione ? Comunicazione ? Produzione?
- La gestione dell'e-commerce e della distribuzione
- Il programma annuale ed il budget, con conseguente ripartizione delle spese;
- Eventuali disciplinari, regolamenti di accesso, codici etici etc considerati funzionali per lo svolgimento delle attività

Lo strumento alla base dei contratti di rete è il **programma di rete** riguarda quelle iniziative che per le singole imprese (di piccole o medie dimensioni) risultano troppo onerose o difficili da eseguire, a causa di mancanza di risorse o di competenze. Esempi di risorse che possono essere condivise sono i terreni, le macchine, la logistica, il personale, il marketing.

Il manager di rete è invece la figura professionale che tipicamente gestisce i rapporti fra le imprese aggregate. Il contratto può anche prevedere l'istituzione di un fondo patrimoniale comune e la nomina di un organo comune incaricato di gestire l'esecuzione del contratto. La novità introdotta dal contratto di rete consiste nella possibilità di aumentare le risorse (finanziarie, umane, tecniche, di conoscenza) a disposizione di una piccola impresa. Il vantaggio della rete è che le imprese

mantengono la propria autonomia, senza dover ricorrere a un'organizzazione complessa e onerosa. Inoltre non ci sono limiti territoriali: alle reti possono partecipare aziende situate in tutta Italia e anche le filiali con sede in Italia di società estere.

Secondo un'analisi di CONFINDUSTRIA e Istat del 2017, la scomposizione del numero di imprese per settore produttivo di appartenenza fotografa al 30 giugno 2017 **una prevalenza di imprese del comparto agricolo (pari al 18,4% del totale cumulato dal 2010)**, seguito dalla manifattura non meccanica (12,3%), dalla meccanica (10,3%) e dai servizi tecnologici (9,7%), e una quasi totale assenza di imprese del settore estrattivo (0,1%), delle utilities (1%), dell'immobiliare (1,6%) e della finanza (1,7%).

Lo stesso studio evidenzia inoltre la significatività dell'effetto positivo della rete rispetto alla dimensione delle imprese aderenti. Lo strumento della Rete nasce per superare la storica debolezza di un sistema produttivo nazionale altamente frammentato, in cui la stragrande maggioranza delle unità produttive è rappresentata da **imprese di piccola e piccolissima taglia**, spesso impossibilitate ad avviare da sole gli investimenti minimi necessari per accrescere il proprio potenziale competitivo. In linea con gli obiettivi del legislatore, lo strumento aggregativo ha indotto un effetto positivo proprio per queste sottocategorie di imprese, che peraltro rappresentano circa **l'87% del totale in Rete**.

Il modello si sta progressivamente affermando in agricoltura, accanto agli strumenti tradizionali di associazione delle imprese, come i consorzi, le cooperative, le organizzazioni di produttori. In quanto può consentire il raggiungimento di una massa critica e lo sfruttamento di economie di scala, mettendo a fattor comune le competenze e le conoscenze, razionalizzando i costi e favorendo la capacità di innovazione, questa sembra essere la strada possibile anche per le aziende della Bottega di Stigliano in ottica di espansione sul mercato e apertura a nuovi canali di commercializzazione e vendita.