



BASIQ

La Bottega Alimentare della Sostenibilità Identità Qualità

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

Analisi di mercato: OUTPUT 2 Analisi Informazioni

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.

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.

Di seguito 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 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



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 monoporzionamento 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'impresa*
- *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.

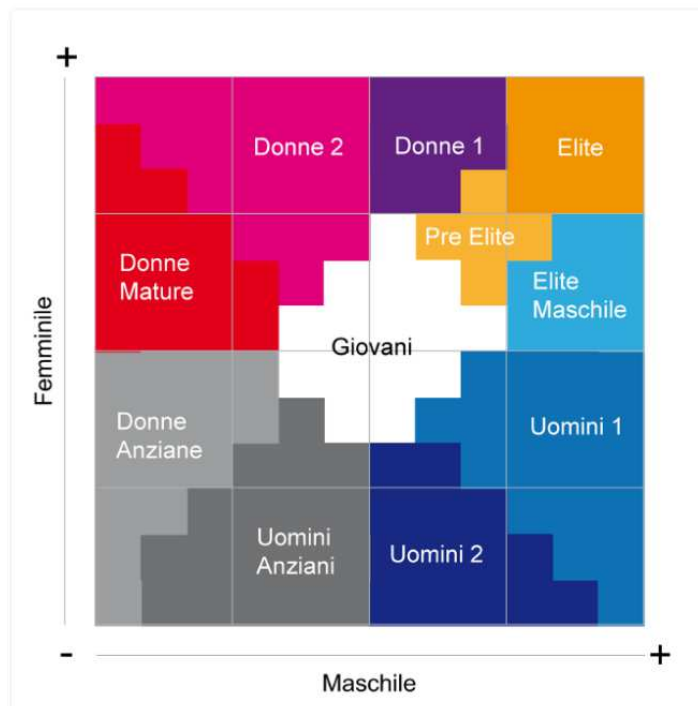
Analizzando la tipologia di prodotti in vendita presso la bottega si evidenzia la presenza di prodotti freschi locali stagionali e prodotti trasformati a marchio delle diverse aziende interne all'ATS. Sono in generale prodotti che si trovano in altri punti vendita aziendali e locali, in rari casi anche 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.

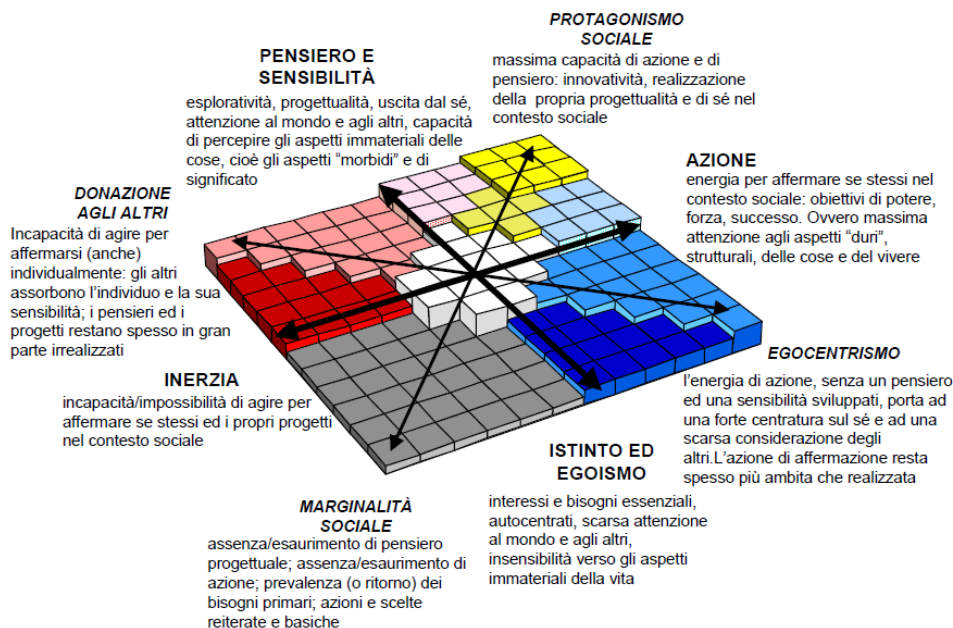


La Grande Mappa ha due impieghi prioritari:

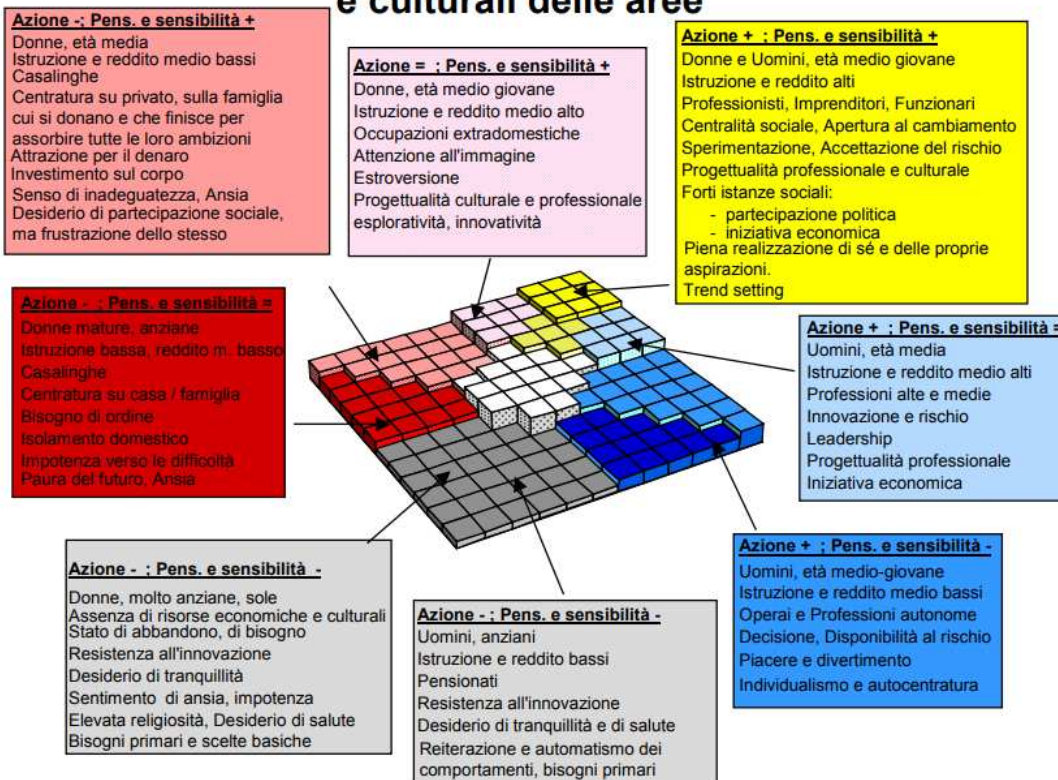
1. capire le logiche socio demografiche, culturali, di comportamento, di consumo e di fruizione mezzi; in questo senso si propone come uno strumento di diagnosi del posizionamento, molto preciso e ricco;
2. consentire, all'interno di questo schema di carattere generale, la definizione del target di un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