ismea
Istituto di servizi
per il mercato agricolo alimentare

ANALISI DELLE POTENZIALITÀ INNOVATIVE DELLE COOPERATIVE AGROALIMENTARI DI PICCOLA E MEDIA DIMENSIONE

Sintesi dei risultati dello studio svolto nel 2019-2020 e linee guida

ANALISI DELLE POTENZIALITÀ INNOVATIVE DELLE COOPERATIVE AGROALIMENTARI DI PICCOLA E MEDIA DIMENSIONE

Sintesi dei risultati dello studio svolto nel 2019-2020 e linee guida

ISMEA © Copyright 2018
www.ismea.it

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

Responsabile della pubblicazione:
MARIA CHIARA ZAGANELLI

Responsabile scientifico:
CAMILLO ZACCARINI BONELLI

Responsabile del progetto
FRANCA CICCARELLI

Coordinamento operativo:
MICHELE DI DOMENICO, FRANCA CICCARELI

Redazione:
PAOLO GHIACCI, GILBERTO PESCI, FRANCO TORELLI

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

SOMMARIO

1. OBIETTIVI E METODOLOGIE 10

2. I RISULTATI DELLO STUDIO SVOLTO 13

2.1. L'INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA, PRODUTTIVA, GESTIONALE 13

2.1.1. Sostenibilità ambientale ed economia circolare 13

2.1.2. Il packaging nel 2020 18

2.1.3. Altre conseguenze sul packaging nel periodo Covid 21

2.1.4. La comunicazione e come sensibilizzare il consumatore 22

2.1.5. Il riciclo dei materiali di imballaggio 23

2.1.6. La logistica per l'agroalimentare 24

2.1.7. L'innovazione organizzativa, produttiva e gestionale nell'esperienza delle cooperative 26

2.1.8. La cooperativa Agri90 di Storo 27

2.1.9. La Cantina Cooperativa dei Vignaioli del Morellino di Scansano 34

2.2. L'INNOVAZIONE RELATIVA ALLE STRATEGIE COMMERCIALI E DISTRIBUTIVE 44

2.2.1. Premessa 44

2.2.2. I canali distributivi: un quadro di riferimento 44

2.2.3. La situazione in Italia 45

2.2.4. I mercati esteri 49

2.2.5. L'esperienza delle cooperative 51

2.2.6. I canali distributivi di prospettiva nel mercato domestico 54

2.2.7. I canali distributivi nell'approccio ai mercati esteri 58

2.2.8. Caseificio Boschetto: il piano di lavoro 63

2.2.9. Frantoio Oric: il piano di lavoro 78

2.3. L'INNOVAZIONE DI PRODOTTO E DI PACKAGING 93

2.3.1. Il contesto evolutivo di base della domanda 93

2.3.2. Le linee dell'innovazione 94

2.3.3. L'innovazione di prodotto per le cooperative lattiero-casearie 95

2.3.4. Un possibile piano di sviluppo del Latte fieno Stg 99

2.3.5. La fattibilità per le cooperative del settore 101

2.3.6. L'innovazione di prodotto per le cooperative vitivinicole 104

2.3.7. Le esperienze delle cooperative del settore 107

2.3.8. Un piano di sviluppo per esportare vino, territorio e tipicità 110

3. CONSIDERAZIONI DI SINTESI E LINEE PROGRAMMATICHE.....116

1. Obiettivi e metodologie

Premessa

Le indagini e gli studi condotti sulle cooperative agroalimentari di piccola o media dimensione nel 2019 e 2020 hanno posto in evidenza l'opportunità, se non in molti casi la necessità, di compiere importanti cambiamenti nelle strategie di gestione della cooperativa e soprattutto di approccio a un mercato dal raggio geografico e di competizione sempre più ampio.

Diverse sono le tipologie di innovazione opportune, relativamente all'organizzazione interna, ai sistemi di comunicazione e di commercializzazione, alla valorizzazione del set di valenze potenziali che caratterizzano il profilo percettivo della cooperazione, all'utilizzo più sistematico delle possibilità che gli attuali sviluppi tecnologici mettono a disposizione, al proprio portafoglio prodotti di fronte a esigenze sempre più segmentate.

Tutti questi aspetti di dinamicità, turbolenza, continua revisione delle regole del gioco, cicli di vita dei prodotti sempre più limitati, vasti sviluppi tecnologici a ritmi serrati, da un lato possono generare nella piccola cooperativa una sensazione di disorientamento, dall'altro devono stimolare a percorrere iter di progettazione dell'innovazione finalizzati a dare risposte chiare al mercato, individuando le strategie più idonee e coerenti con la medio-piccola dimensione, con la natura cooperativa, con il settore agroalimentare.

Il concetto principale che ha guidato il presente studio è stato quindi l'innovazione. Una parte importante delle cooperative di piccola o media dimensione, pur avvertendo la necessità di attivarsi in questa direzione, incontra barriere rilevanti, che limitano le decisioni a strategie parziali e occasionali, magari in funzione di visioni più o meno illuminate del presidente, di contatti casuali con determinati clienti, ecc.

Gli obiettivi dello studio

Questo progetto di ricerca ha avuto come baricentro la piccola e media cooperativa agro-alimentare italiana, meno strutturata ma numericamente rilevante in confronto alla cooperazione di grande dimensione.

I focus su cui ci si è concentrati sono stati gli iter da percorrere per attuare le innovazioni nelle strategie delle cooperative. Tanti sono i tasselli di cui si compongono questi iter, con riflessi di ampio spettro sull'intero sistema manageriale della cooperativa stessa.

Un'importante e variegata area facente parte del generale concetto di innovazione, che è stata affrontata nello studio, ha riguardato il processo produttivo e distributivo, l'organizzazione delle diverse funzioni della cooperativa, la gestione finanziaria e quella logistica, il rapporto con gli stakeholder, nonché il servizio che si può erogare prima, durante e dopo l'acquisto del prodotto.

Un altro gruppo di elementi fondamentali preso in esame è stato quello delle decisioni di innovazione riguardanti la profilazione del prodotto offerto (inteso in senso ampio); le

soluzioni di presentazione e vestizione del prodotto; le strategie di posizionamento alla luce della crescente attenzione prestata ai contenuti culturali connessi all'alimentazione; la ricerca di percorsi produttivi con implicazioni positive nell'ambito della responsabilità sociale, etica, ambientale; la fornitura di garanzie emotivamente coinvolgenti basate pure su significati di tipo simbolico e non limitati alla percezione dei soli attributi tangibili del prodotto.

Un ulteriore ambito a cui si è riservata una rilevante importanza, in termini di analisi, è stato quello delle innovazioni relative ai canali e alle modalità di vendita, in tutte le declinazioni possibili, che vanno da percorsi commerciali che si sono recentemente affacciati nel panorama commerciale fino a rivitalizzazioni e valorizzazioni di soluzioni ripescate dal passato, a cui il consumatore attribuisce un fascino specifico.

Si è accennato anche alle innovazioni in termini di strategie di comunicazione: si tratta di un'area che ha visto nel corso degli anni una vera e propria rivoluzione resa possibile dai repentini sviluppi tecnologici, con ricadute significative in termini di *forma mentis* da adeguare al passo con i tempi. Di fronte alla ricerca da parte del consumatore di una maggiore partecipazione e di contenuti esperienziali, le cooperative dovranno arrivare a realizzare strategie di content marketing, per mettere a disposizione contenuti rilevanti e coinvolgenti.

Nei risultati esposti in questo report, ci sono aspetti che sono stati affrontati sia nell'ambito dell'innovazione organizzativa e gestionale, sia in riferimento all'innovazione di prodotto, sia in corrispondenza dell'innovazione commerciale, per cui questi aspetti possono comparire in più di un capitolo, interpretati però con ottiche differenti. D'altra parte, le componenti della realtà aziendale sono strettamente interconnesse.

Le metodologie

Il taglio del lavoro di indagine che si è ritenuto opportuno adottare è stato sia di tipo analitico, sia di tipo progettuale e operativo. Considerando l'innovazione e le strategie di cambiamento come fulcro di analisi, si sono adottate le seguenti metodologie.

- Una prima fase, di tipo qualitativo, è stata dedicata all'ascolto di un piccolo campione di cooperative, con lo scopo di raccogliere una serie di informazioni determinanti per lo sviluppo dei progetti di innovazione; si sono voluti individuare i punti di forza delle cooperative in esame, ma anche le loro carenze, le zone d'ombra, le prospettive di aggregazione, le problematiche organizzative e i percorsi decisionali. In questo modo, è stato possibile confrontare e valutare gli spunti emersi dalle altre fasi di studio con quanto è realmente recepibile dalle cooperative. In questa fase si sono realizzate 34 interviste a cooperative appartenenti ai vari settori con un fatturato massimo di 30 milioni di euro.
- La fase successiva è stata imperniata sull'ascolto e sull'interpretazione delle attese, delle esigenze e delle evoluzioni emergenti dai mercati. In modo particolare, in continuità con la precedente fase, si sono affrontate le diverse ottiche di innovazione ritenute opportune o necessarie, in termini di prodotto, servizio, canale e sistema di vendita, comunicazione, ecc. Si è considerato sia il mercato interno, sia quello estero. In questa fase si sono effettuate 7 interviste sul mercato italiano e 16 interviste su alcuni mercati esteri, rivolte a operatori dei settori clienti.

- Oltre a queste due fasi, per rendere maggiormente produttivo il lavoro di ricerca si è provveduto alla raccolta di spunti di particolare interesse derivanti dall'osservazione e dalla valutazione di prodotti innovativi, dal riscontro di situazioni che possano svolgere il ruolo di leader di innovazione in altri contesti e dall'analisi di modelli di eccellenza. Più precisamente, sono stati realizzati 34 colloqui con testimoni privilegiati, ricercatori, opinion leader, altre fonti di generazione delle idee, sul versante sia italiano, sia estero.
- Infine, sono stati realizzati sei piani operativi centrati sull'innovazione, riferiti ad altrettante cooperative, rappresentative di segmenti di particolare interesse. Tre piani sono stati rivolti al mercato interno, altri tre al mercato estero. La scelta delle cooperative di riferimento è avvenuta sulla base di una propensione a un tipo di innovazione ragionevole dal punto di vista della fattibilità, di una certa lungimiranza o di una particolare disponibilità a collaborare.

2. I risultati dello studio svolto

2.1. L'innovazione organizzativa, produttiva, gestionale

L'innovazione nel settore agroalimentare è fortemente legata ai cambiamenti in atto nei consumi, che derivano da una maggiore attenzione alla salute e al benessere, oltre che dalla nuova sensibilità nei confronti dei temi della sostenibilità ambientale.

Tali cambiamenti, che erano già in atto prima della pandemia, hanno registrato una forte accelerazione nel 2020 e hanno indotto il consumatore a un'attenzione sempre maggiore al rispetto per l'ambiente e alla preferenza per i prodotti italiani o a km 0.

Vengono quindi evidenziati i principali temi che guidano l'innovazione nel settore agroalimentare, caratterizzata da un'attenzione sempre maggiore alla sostenibilità ambientale, che si estende a tutto ciò che riguarda il packaging e la logistica. Nel successivo capitolo specifico sull'innovazione di prodotto, verranno illustrate le modalità con le quali alcune cooperative hanno affrontato l'innovazione.

2.1.1. Sostenibilità ambientale ed economia circolare

La sostenibilità ambientale fa riferimento alle condizioni biofisiche del pianeta e all'uso che viene fatto delle sue risorse, che non possono essere utilizzate e danneggiate infinitamente. Ha come punto focale la capacità di trovare un giusto equilibrio che consenta di continuare sulla strada del progresso senza danneggiare l'ambiente. Al concetto di sostenibilità ambientale si sono aggiunti i temi dei riflessi legati alla dimensione sociale della produzione e del passaggio dall'economia lineare all'economia circolare.

Negli ultimi anni, nel mondo agricolo si è parlato molto di creazione di filiere corte sostenibili, con una più diretta connessione tra produttore e consumatore, anche avvalendosi di tecnologie e digitalizzazione. Sono stati svolti studi rivolti al miglioramento dell'impatto ambientale degli allevamenti e un altro tema di grande sviluppo è risultato essere quello della produzione di materia prima e seconda dagli scarti e dai sottoprodotti.

L'attenzione alle problematiche ambientali, in particolare a quelle climatiche, si è concretizzata in Europa con il Green Deal, nel dicembre 2019, un insieme di iniziative politiche con le quali la Commissione Europea vuole rendere il continente a impatto climatico zero entro il 2050.

Tali iniziative si basano su tre comunicazioni della Commissione, strettamente connesse, la prima presentata nel marzo 2020 ha come titolo "Un nuovo piano di azione per l'Economia Circolare - Per un'Europa più pulita e più competitiva".

La Comunicazione di interesse per questo capitolo è la strategia "Dal produttore al consumatore" per un sistema agroalimentare equo, sano e rispettoso dell'ambiente, definita anche Farm to Fork- F2F - testualmente dalla fattoria alla forchetta - che è stata presentata dalla Commissione Europea a fine maggio 2020, durante la pandemia da Covid. Sempre nel maggio 2020 è stata presentata infine anche la Comunicazione "Strategia dell'Unione Europea sulla biodiversità per il 2030 - Riportare la natura nella nostra vita".

La nuova strategia Farm to Fork rappresenta il piano di transizione ecologica dell'agricoltura dell'Unione Europea per il raggiungimento dell'obiettivo della sostenibilità e prevede obiettivi da raggiungere, entro il 2030, basandosi sul principio che alimentazione, ambiente, salute e agricoltura sono materie strettamente connesse.

Su alcuni elementi l'Unione Europea ha già dato indicazioni precise agli agricoltori. Invece la strategia F2F traccia linee guida, alle quali faranno seguito atti normativi e precise indicazioni, sia a livello europeo che a livello nazionale.

Si sintetizzano di seguito i quattro principali obiettivi della strategia F2F, che a loro volta sono articolati in ulteriori obiettivi.

1) **Garantire la sostenibilità della produzione alimentare**

   Per il settore agricolo, si prevede una riduzione di pesticidi chimici del 50% entro il 2030, con utilizzo di metodi alternativi di difesa integrata, riduzione delle perdite di nutrienti, senza che si verifichi un deterioramento della fertilità del suolo, nonché si prevede un aumento del 25% dei terreni in agricoltura biologica entro il 2030. Inoltre, è posta l'attenzione sulla qualità delle sementi e sulle pratiche sostenibili quali l'agroecologia, l'agricoltura biologica, l'agricoltura di precisione, pratiche che troveranno sostegno nei nuovi "regimi ecologici" (Eco-schemes), procedure che avranno carattere di obbligatorietà per lo Stato membro e sono finalizzate a sostenere e incentivare gli agricoltori che si impegnano in pratiche benefiche per clima e ambiente.

   Per quanto riguarda il settore dell'allevamento, la strategia prevede maggiore attenzione al benessere degli animali, riduzione degli antibiotici e azioni per ridurre i gas a effetto serra, anche mediante materie prime alternative per mangimi.

   La strategia propone inoltre investimenti per un nuovo modello di business verde, con pratiche per il sequestro di carbonio e bioeconomia circolare, per la produzione di energia rinnovabile tramite biogas da rifiuti e residui agricoli. Allo scopo di sostenere i produttori, la Commissione prevede di chiarire meglio le regole di concorrenza all'interno delle catene di approvvigionamento al fine di riservare un adeguato spazio remunerativo a favore degli agricoltori.

2) **Pratiche sostenibili nella trasformazione alimentare, nel commercio e nella distribuzione**

   Uno dei temi più rilevanti è quello della riduzione dell'uso della plastica nel settore ortofrutticolo e della realizzazione di un'economia circolare della plastica. Occorre che sia incentivata l'adozione di imballaggi innovativi (ad esempio bioplastiche) e che tutti gli attori della filiera agroalimentare siano coinvolti.

3) **Promuovere un consumo alimentare sostenibile e regimi alimentari sani**

   La finalità è di ridurre i tassi di aumento del peso e obesità e di aumentare il consumo medio giornaliero di prodotti vegetali, attualmente insufficiente, incentivando il

consumatore anche con un'appropriata etichettatura nutrizionale che fornisca informazioni chiare e complete sull'apporto di nutrienti. Ciò richiederà lo sviluppo di metodologie di impronta ambientale per la frutta e la verdura.

4) **Ridurre le perdite e gli sprechi alimentari**

Propone obiettivi per ridurre gli sprechi in tutta l'Unione Europea e il recupero e la redistribuzione delle eccedenze alimentari, mediante accordi tra i produttori con le organizzazioni senza scopo di lucro per distribuire frutta e verdura in eccedenza ai bisognosi.

Altri due obiettivi della strategia F2F sono: combattere le frodi alimentari lungo la filiera e garantire la sicurezza dell'approvvigionamento alimentare, tema quest'ultimo che è diventato particolarmente rilevante a seguito della pandemia e che verrà trattato nel capitolo della logistica.

Come è stato evidenziato, sono necessari maggiori controlli alle frontiere esterne per garantire che le importazioni di frutta e verdura siano conformi agli standard Unione Europea, affinché i nuovi sforzi ambientali chiesti agli agricoltori europei non spingano a un aumento delle importazioni da paesi terzi che non rispettano gli stessi standard.

Anche le strategie, riferite alle altre due Comunicazioni della Commissione Europea, sulla biodiversità e l'economia circolare, che vengono di seguito sintetizzate, rivestono grande interesse per il settore agroalimentare, visto anche che la pandemia ci ha reso maggiormente consapevoli delle interrelazioni tra gli ecosistemi e la salute e l'importanza di preservare il sistema alimentare per assicurare ai cittadini un approvvigionamento sufficiente a prezzi accessibili.

La strategia della Commissione sulla biodiversità – Riportare la natura nella nostra vita, evidenzia l'importanza di proteggere la natura e di ripristinare gli ecosistemi, in quanto tutelare la biodiversità è fondamentale per preservare la qualità della vita umana, prevenire la diffusione di malattie future e salvaguardare la sicurezza alimentare del pianeta. Questa strategia è strettamente connessa con la F2F e affronta i temi del consumo di suolo, della strategia forestale, degli spazi verdi urbani, dell'energia da biomasse e dei sistemi marini.

La strategia della Commissione sulla economia circolare – per un'Europa più pulita e più competitiva, è un programma orientato al futuro, per accelerare i cambiamenti definiti dal Green Deal, con l'obiettivo di un'economia climaticamente neutra. La strategia prende in esame le principali catene di valore dei prodotti, evidenziando le modalità per pervenire a processi produttivi con le caratteristiche della circolarità. Gli argomenti di interesse per il settore agroalimentare sono il tema della sostenibilità degli imballaggi e della riduzione della plastica, trattato nel capitolo che segue, il tema degli sprechi alimentari, strettamente collegato con la F2F e il tema dell'efficienza idrica.

Da quanto sopra esposto, è evidente che le tutte le strategie collegate al Green Deal possono rappresentare una grande opportunità per lo sviluppo del sistema agroalimentare italiano. Ma per attuare questi ambiziosi obiettivi, gli agricoltori dovranno ricevere un sostegno finanziario che consenta di orientarsi verso pratiche più sostenibili sotto il profilo ambientale. Infatti, il passaggio a pratiche di produzione più sostenibili, comporta una minore efficacia contro le emergenze fitosanitarie (per esempio la cimice asiatica) e le malattie delle piante, che implicano inevitabilmente dal lato del produttore prezzi più alti. Inoltre, è necessario che

il settore agroalimentare disponga delle risorse necessarie per effettuare investimenti nelle tecnologie digitali e nelle infrastrutture, oltre che nella cura e manutenzione del territorio.

L'obiettivo di un cambiamento radicale che deve avvenire entro 10 anni, in questo momento preoccupa gli agricoltori, in quanto gli obiettivi del Green Deal fanno riferimento a uno scenario precedente alla pandemia, a oggi radicalmente mutato. In un momento come quello che stiamo vivendo, per un imprenditore è difficile effettuare cambiamenti e soprattutto realizzare nuovi investimenti perché le risorse attualmente sono soprattutto necessarie per la sopravvivenza, e scarse per fare investimenti.

Sul fronte delle risorse utilizzabili per il cambiamento richiesto dal Green Deal, la PAC post 2020 è stata approvata dal Parlamento Europeo solo a fine ottobre 2020, dopo un lungo periodo di confronto tra i vari stati, ed entrerà in vigore dall'inizio del 2023, al termine del periodo transitorio 2021-2022. La PAC dovrà necessariamente essere integrata con la strategia F2F e si attende che vengano definite le regole per l'accesso alle risorse in relazione agli obiettivi con un impatto positivo sull'ambiente.

Ma ancora a livello europeo il dibattito è aperto e sono previste complesse procedure per la redazione dei testi definitivi. Anche in Italia il tema è più che mai all'ordine del giorno e recentemente il Consiglio nazionale della Green Economy - composto da 69 organizzazioni di imprese della Green Economy in Italia, in collaborazione con il Ministero dell'Ambiente, con il patrocinio della Commissione Europea e del Ministero dello Sviluppo Economico - ha promosso la nona edizione degli Stati Generali della Green Economy, che si è tenuta a distanza con modalità online, coinvolgendo i principali stakeholder della Green Economy italiana. I video e i materiali delle sessioni sono disponibili sul sito https://www.statigenerali.org/.

Tra i numerosi temi trattati, vi è quello del finanziamento delle produzioni basate sull'agroecologia e sulla possibilità di fornire incentivi, anche di tipo fiscale, alla filiera agroalimentare.

Oltre alla PAC, tra gli strumenti finanziari, che possono sostenere la transizione verde e digitale, vi è anche il Fondo di Recovery "Next Generation EU", previsto a livello europeo per stimolare la ripresa economica a seguito del Covid. Le risorse per il finanziamento di Horizon, per la ricerca e innovazione nel settore, si sono ridotte, mentre i nuovi "regimi ecologici", come sopra definiti, dovrebbero offrire un importante flusso di finanziamento che però non è ancora stato definito con chiarezza.

Nel corso dello scorso Macfrut, è stato evidenziato da più parti che sarebbe auspicabile sostenere misure derivanti dall'esenzione dalle regole della concorrenza per le iniziative collettive che hanno come obiettivo la sostenibilità.

Le organizzazioni di produttori (OP) del settore ortofrutta dovrebbero beneficiare di aiuti per attuare azioni ambientali, ivi compresi gli investimenti in misure di protezione contro i cambiamenti climatici (sistemi antigrandine, antigelo o di ombreggiamento).

Riprendendo il tema dell'innovazione e dello sviluppo di formule innovative e di nuovi modelli di business per la sostenibilità ambientale, si è analizzato il mondo delle startup, evidenziando come nel settore del food e della sostenibilità ambientale siano nate, negli ultimi anni, numerose interessanti realtà che hanno saputo dare risposta a nuovi bisogni e creare innovazione. È stato fatto cenno anche al tema delle interazioni tra startup e aziende del comparto agroalimentare, in particolare appartenenti al mondo della cooperazione.

Per iniziativa di sei aziende del territorio bolognese, anche cooperative, è recentemente nato il progetto Agrofood BIC (Businnes Innnovation Center) un acceleratore d'impresa tramite il quale intercettare startup e spin-off operanti nei settori food & beverage e agroindustriale, compresa l'intera filiera Farm to Fork. Agrofood BIC è nata su iniziativa di Granarolo, che ha valutato l'importanza di fare innovazione e uscire dal seminato, in un momento in cui le strategie europee, Green Deal e Farm to Fork, invitano a identificare aree di interesse sulle quale le maggiori aziende devono confrontarsi; i modelli ai quali Agrofood si ispira sono l'Università olandese di Vageningen e l'University of California, Davis.

Nel corso del 2020 Agrofood BIC ha lanciato una call rivolta alle startup e agli spin-off, i cui settori di interesse sono nutrizione e salute e nuovi imballaggi sostenibili, che contribuiscono all'obiettivo generale del Green Deal europeo e sono i temi più importanti sui quali si concentra l'attività dell'acceleratore d'impresa. L'elenco dei progetti selezionati è stato reso pubblico nel dicembre 2020. Le principali aree di interesse, evidenziate sul sito di http://www.agrofoodbic.it/:

1. salute e nutrizione: ricerca di prodotti funzionali che rispondono a bisogni specifici, quali alternative allo zucchero, carne e proteine alternative;
2. soluzioni di packaging innovative;
3. agricoltura e zootecnia intelligenti e hi-tech - smart farming - digitalizzazione delle stalle;
4. sostenibilità ed economia circolare;
5. trasformazione alimentare, qualità e sicurezza;
6. esperienze e prodotti personalizzati.

Rispetto ad altri acceleratori che sono sul mercato, Agrofood BIC ha la possibilità di mettere a disposizione immediatamente stabilimenti, impianti pilota, assistenza in R&D, in modo che la startup entri da subito con le proprie soluzioni all'interno del processo produttivo portato avanti dalle aziende senior. Una delle startup "adottata" ha ideato sistemi per rilevare nelle stalle e negli allevamenti di polli, dati di tipo ambientali, relativi all'aria, all'acqua e all'energia, di interesse per il benessere degli animali. Altre startup selezionate si occupano di presenza di corpi estranei e di modalità per allungare la shelf life dei prodotti.

Per quanto riguarda il mondo delle cooperative, Agrofood ha importanti relazioni e un coinvolgimento per la parte legata all'innovazione, con Legacoop, che ha dato un contributo nella promozione dello strumento e nella creazione di connessioni.

Al momento nessuna delle startup con le quali Agrofood lavora ha governance cooperativa, ma qualora la call venga vinta da startup che ancora si debbano costituire, verrà suggerita l'adozione dello strumento cooperativo.

Un altro acceleratore e incubatore di startup sorto nell'ultimo anno a Bologna, è MUG - Magazzini Generativi -, che nasce su iniziativa di Emilbanca, banca di credito cooperativo e banca etica, allo scopo di dare un sostegno alle startup portatrici di idee che si focalizzano sulla sostenibilità ambientale e sull'innovazione sociale, in modo da creare collaborazioni con le imprese e le organizzazioni già presenti sul territorio, anche facendo leva sul patrimonio di contatti e di clienti che ha la banca.

L'obiettivo è quello di trovare talenti che portino un contributo allo sviluppo del territorio, e il ruolo di MUG è quello di costruire attorno alle idee, l'habitat che permette alle idee dei giovani di realizzarsi, anche mediante lo spazio dei Magazzini Generativi, un edificio di proprietà della banca all'interno del quale sono allocate sale riunioni, sale meeting, uffici e aree di coworking aperte, sale stampa, salotti per meeting.

A breve MUG lancerà la prima call che ha come oggetto la sostenibilità ambientale. I giovani talenti che verranno selezionati, avranno la possibilità di godere dei benefici e dei servizi presenti nella struttura tecnologica dei Magazzini Generativi. Sul sito www.mugbo.it, hanno già iniziato a candidarsi in maniera informale alcune startup e già sono stati creati contatti con imprese locali.

Nel campo dell'agroalimentare vi sono vari temi di interesse: dai biofarmaci, alle tecnologie che possono facilitare servizi di assistenza da remoto o la commercializzazione di prodotti biologici. Un tema importante è quello della riduzione dello spreco alimentare, tramite piattaforme tecnologiche che mettano in contatto chi ha una sovrapproduzione con chi avrebbe bisogno del prodotto, ad esempio il settore non profit.

Un'interessante collaborazione in corso ha come tema la gestione sostenibile delle foreste. I boschi abbandonati dell'Appennino attualmente sono più un problema che un'opportunità, ma sul territorio esiste una domanda di legname certificato come locale per le costruzioni, pertanto è necessario ricostruire le filiere che al momento non esistono più. Tramite la costituzione di un'associazione ONLUS tra proprietari di boschi, verrà garantita una gestione del bosco sostenibile, con l'obiettivo di evitare incendi e ripristinare la biodiversità.

2.1.2. Il packaging nel 2020

Il tema del packaging per la filiera agroalimentare è strettamente connesso a quello della sostenibilità ambientale e, nell'era post-Covid, viene ad avere un'importanza sempre maggiore, sia per l'aspetto dell'igiene e della sicurezza sia perché è strettamente legato al tema dell'impatto sull'ambiente nel momento del fine vita del prodotto, argomenti per i quali si sta sviluppando sempre maggiore sensibilità, a livello dei consumatori e delle istituzioni.

Infatti, le problematiche legate al cambiamento climatico, all'inquinamento e in particolare alla plastica negli oceani sono diventate più tangibili e la pandemia ha reso ancora più urgenti l'adeguamento della produzione e dei consumi nel segno della sostenibilità, tanto che a livello europeo, nel Green Deal, la sostenibilità e l'attenzione all'ambiente rappresentano temi centrali, come illustrato nel capitolo precedente.

Interessanti sono le risultanze della seconda edizione dell'Osservatorio Packaging del largo consumo, incentrato sulla valutazione del ruolo del packaging nelle scelte della Gdo, che è particolarmente attenta alla sostenibilità e al benessere ambientale e sociale, elementi che hanno assunto un ruolo di primaria importanza nei modelli di produzione e consumo.

Il tema della sostenibilità è di grande rilievo a livello europeo, con i lavori del Summit sull'imballaggio sostenibile 2020, che avrebbe dovuto svolgersi a Lisbona, ma a causa della pandemia globale è stato sostituito da un programma interamente digitale con esperti del settore.

L'indagine svolta da Nomisma nell'ambito dell'Osservatorio packaging del largo consumo, nel periodo giugno-luglio 2020, ha evidenziato che, a seguito dell'emergenza sanitaria da Covid, i consumi si evolvono a favore dei prodotti italiani, della modalità di acquisto digitale e della sostenibilità, e che, oltre alla preferenza per il prodotto biologico, sono sempre più attenti alle implicazioni sociali che riguardano il prodotto (lavoro equo, local, ecc.) e al packaging.

L'impatto sulle scelte di acquisto è tale da richiedere una profonda riflessione ai due attori maggiormente coinvolti: l'industria e il retail.

Le insegne della Gdo sono proiettate al perseguimento della sostenibilità, consapevoli che l'attenzione all'ambiente è un importante driver di scelta per i consumatori, tanto che il 75% delle famiglie preferisce acquistare presso esercizi che realizzano iniziative a favore della sostenibilità e che il 70% è disposto a cambiare negozio a favore di esercizi che utilizzano packaging più green.

La stessa indagine di Nomisma, svolta su nove insegne della Gdo, ha evidenziato che la totalità delle stesse, pur con diversa intensità, sta attuando azioni concrete a favore della sostenibilità in senso lato, intesa come attenzione ai produttori del territorio e alla filiera corta, ma anche riferita alla scelta delle materie prime (prodotti bio, prodotti italiani, benessere animale) e soprattutto al packaging sostenibile.

Rispetto alla marca del distributore, la linea guida della Gdo per il packaging è la formula Reduce and Replace: ridurre gli imballaggi superflui e sostituire la plastica vergine con materiali riciclabili o a basso impatto di CO2, soprattutto in carta.

Più in generale, per rispondere alle esigenze di mercato e al contesto normativo, il produttore si trova a scegliere tra le seguenti strategie:

- ridurre l'imballo con packaging più leggeri (sgrammatura delle confezioni), eliminando l'over packaging;
- cambiare tipo di imballo con un nuovo sistema;
- migliorare il profilo di gestione a fine vita, con materie prime derivanti da risorse rinnovabili o riciclabili e con pack compostabili;
- utilizzare materiale riciclato, rispettando le limitazioni normative.

Nello sviluppare un nuovo tipo di packaging, è necessario avere come obiettivo l'economia circolare e bilanciare ogni decisione, valutato il ciclo di vita del prodotto, con un approccio scientifico, tenendo conto anche della funzionalità, della riciclabilità e della riduzione degli sprechi di materie e di energia.

La metodologia LCA, Life Cycle Assessment, ovvero Valutazione del Ciclo di Vita, permette di considerare in maniera olistica gli impatti ambientali di un prodotto lungo tutta la sua vita, dalla culla alla tomba, dalla selezione delle materie prime al riciclo del packaging.

Come è stato evidenziato nel suddetto Summit, l'imballaggio non va considerato solo per il proprio "fine vita" ma per il ruolo che svolge, che è quello di proteggere e rendere disponibile e trasportabile il prodotto nella quantità giusta. Il rischio è infatti quello di "spostare" il problema da una fase all'altra del ciclo di vita ovvero da un comparto all'altro. Per fare un esempio, la riduzione di imballaggi non sempre porta a un miglioramento dell'eco bilancio complessivo, in quanto senza confezionamento si generano maggiori scarti di cibo o prodotti danneggiati. Un altro esempio: scegliendo per il packaging un materiale alternativo più leggero, come i sacchetti flessibili, ci saranno maggiori vantaggi in termini di risparmio energetico e CO2 durante la produzione e il trasporto, ma verrà meno la facilità di allestimento dello scaffale e di utilizzo del prodotto per il consumatore.

Per il consumatore l'elemento percepito come maggiormente sostenibile è la carta, in quanto biodegradabile, seguita dal vetro perché ritenuto facilmente riciclabile, benché il processo di riciclo e di smaltimento comporti notevoli costi, anche sotto il profilo ambientale.

Un esempio di successo sul tema della sostenibilità è il progetto europeo "Passaporto Ambientale per i prodotti agroalimentari". Il produttore italiano-Rigoni di Asiago, grazie allo studio del ciclo di vita del prodotto, ha definito delle strategie di riduzione degli impatti per

ottenere un "prodotto migliorato" rispetto al prodotto iniziale. Il miglioramento delle performance ambientali si è concentrato sulla revisione dell'imballaggio e ha portato alla sostituzione del pack da tre bottigliette da 125 ml con un unico vasetto da 500 ml. Questa scelta ha comportato un minor consumo di vetro (a parità di volume di succo di frutta) e una minor quantità di rifiuti generati a fine vita.

Anche Esselunga utilizza la metodologia LCA, Life Cycle Assessment. Un interessante progetto, condiviso con i produttori di latte, consente la riduzione delle emissioni di anidride carbonica, con utilizzo di bottiglie in R-PET composte da plastica riciclata e con il passaggio da bottiglie di plastica a contenitori dove la carta è prevalente - Tetra Pak - per il latte bio.

Sull'LCA si basa anche la scelta di Acqua Fiuggi, che in partnership con Tetra Pak, ha optato per un pack costituito per il 75% da carta, con il tappo in plastica che viene da un polimero ricavato dalla canna da zucchero.

Un'interessante innovazione viene introdotta dalla catena distributiva inglese Tesco che, in collaborazione con i propri fornitori, ha condotto una sperimentazione volta alla creazione di nuovi imballaggi in plastica realizzati con un processo pionieristico di riciclaggio della plastica morbida raccolta dai clienti. Questo lavoro fa parte del programma 4R Remove, Reduce, Reuse and Recycle di Tesco per garantire che tutti gli imballaggi possano essere riciclati come parte di un ciclo chiuso.

Il materiale plastico morbido, raccolto dai clienti di Tesco, è stato convertito in olio, attraverso la pirolisi e questo olio riciclato è stato utilizzato nel processo di produzione come alternativa ai tradizionali materiali fossili per realizzare nuovi pellet di plastica, per la produzione di involucri protettivi per il formaggio.

Una novità che ha avuto una grande crescita negli ultimi anni, è costituita inoltre dagli "imballaggi flessibili da converter," che hanno il vantaggio di essere leggerissimi e poco impattanti.

Sono comunque allo studio materiali biodegradabili di nuova generazione che talvolta possono avere costi superiori all'imballo tradizionale e spesso non consentono di garantire la stessa shelf life rispetto all'imballo in plastica.

Quanto alle innovazioni sul tema del packaging composto con sostanze edibili, va citato il progetto di economia circolare della startup Packtin, che nasce come spin-off dell'Università di Modena e Reggio Emilia.

La startup recupera i prodotti di scarto alimentari dei processi industriali (bucce di arancia, mela, pomodoro, polpa di barbabietola, ecc…) ed estrae biopolimeri per la realizzazione di pellicole, gel, packaging biodegradabili e commestibili.

I prodotti ottenuti, innovativi e sostenibili al tempo stesso, garantiscono una maggiore sicurezza e conservazione degli alimenti, oltre a un incremento naturale della loro shelf life.

Per concludere va evidenziato che, accanto alla ricerca volta a garantire il riciclaggio degli imballaggi, ci sono startup e marchi globali che lavorano sulla opportunità di eliminare del tutto gli imballaggi monouso, in favore di modelli di imballaggi riutilizzabili, con il criterio del riuso del packaging e della ricarica da parte del consumatore, che può essere attuata nel negozio fisico o a casa con varie modalità.

Sul tema del riuso, la Fondazione Ellen MacArthur, che nasce nel 2010 nel Regno Unito con l'obiettivo di accelerare la transizione verso l'economia circolare, ha individuato una serie di

modelli per il riutilizzo del packaging da parte del produttore e del consumatore e ha pubblicato sul suo sito i Reuse - book con l'illustrazione dei modelli che hanno avuto maggiore successo nel mondo.

Uno degli esperimenti, diffusi in tutto il mondo, e anche in Italia, è quello di SodaStream, che tramite i contenitori cilindrici di acciaio permette di ricaricare nei centri abilitati il contenuto, riutilizzando il packaging.

In proposito va evidenziata la recentissima sperimentazione di acquisti senza sacchetti di prodotti freschi (carne, salumi, formaggi, frutta e verdura), ma con contenitori riutilizzabili, rivolta a un gruppo di famiglie della provincia di Varese, che potranno rivolgersi da novembre 2020 ad aprile 2021 presso alcuni punti vendita della Gdo (Carrefour e Coop Lombardia).

Per la frutta e la verdura verranno fornite le retine riutilizzabili, mentre per l'acquisto ai banchi di vendita (panetteria, pescheria, gastronomia, macelleria) si useranno i contenitori. Il progetto pilota ha il nome di Spesa sballata ed è stato finanziato da Fondazione Cariplo attraverso il bando Plastic Challenge 2019.

2.1.3. Altre conseguenze sul packaging nel periodo Covid

Nell'ottica della sostenibilità, si è assistito a una preferenza del consumatore verso il prodotto sfuso, con riuncia all'imballaggio. Tuttavia, nonostante le azioni fatte da alcune insegne della Gdo in Italia e all'estero, a seguito dell'emergenza sanitaria Covid, la scelta del consumatore premia il confezionato a favore dello sfuso.

In particolare, come accertato dalla Nielsen, nell'ambito dell'Osservatorio Immagino, nel settore dei prodotti freschi e freschissimi è cresciuta la richiesta di prodotto confezionato rispetto al prodotto sfuso, in ragione della maggiore sicurezza, della velocità nel fare la spesa e della comodità anche per la conservazione, nonostante il prodotto sfuso sia più conveniente e consenta libertà di scelta maggiore, oltre a rappresentare una scelta etica.

Il numero di confezioni acquistate nel 2020 è in crescita rispetto all'anno precedente, anche a causa dell'incremento delle vendite della Gdo e dei maggiori consumi in casa rispetto al fuori casa.

Oltre a ciò, la pandemia ha indotto i consumatori a prendere tutte le misure igieniche possibili, ad esempio lavando o disinfettando gli imballaggi dei prodotti dopo l'acquisto, in quanto i virus rimangono attivi sulle superfici. In questa ottica assumono maggiore importanza, oltre al design della confezione, il tipo di materiale utilizzato (plastica, carta, vetro o metallo) per i diversi tempi di permanenza e le caratteristiche tecniche del materiale utilizzato, e per la protezione che può offrire sotto il profilo sanitario.

Una novità è rappresentata dai rivestimenti barriera ecologici per alimenti, già utilizzati all'interno delle confezioni per proteggere prodotti deperibili. Le tecnologie di barriera più avanzate garantiscono un rivestimento antimicrobico delle superfici. Aziende come Unilever e P&G utilizzano già i rivestimenti come barriera per proteggere i prodotti deperibili all'interno della confezione. Forse è tempo che la comunità del packaging faccia un ulteriore passo avanti e cerchi di integrare tecnologie di barriera più avanzate e con rivestimento antimicrobici.

La pandemia ha quindi introdotto nuove sfide per l'industria del packaging, che oltre all'impegno per realizzare imballaggi sostenibili e abbandonare la plastica, dovrà evolversi anche sul fronte dei materiali per la consegna di alimenti a domicilio in modo da aumentare la protezione barriera negli imballaggi come scatole per pizza, scatole per hamburger, vassoi per pasti o prevedere sacchetti per la consegna sanificabili.

Inoltre, se al momento il packaging utilizzato dalla Gdo per il canale online è il medesimo che si trova sullo scaffale, è prevedibile un passaggio a formati di confezionamento specifici per l'e-commerce, tale da ottimizzare la quantità di materiale utilizzato nell'imballaggio.

Nel corso dell'emergenza sanitaria si è assistito inoltre a una drastica riduzione dei consumi fuori casa e del settore Horeca parzialmente compensata dal boom che si è registrato nel delivery e nel take away, con la necessità di disporre di contenitori adeguati. In proposito si evidenzia l'innovativo packaging totalmente green a prova di manomissione brevettato da un'azienda di Milano, IGB- Industrie Grafiche Bressan, per evitare la manomissione delle confezioni nel tragitto ristorante-casa a opera dei rider, dato che, secondo US Foods, il 28% dei rider assaggia il cibo prima di consegnarlo.

Il sistema "Locked4Food" è una sorta di lucchetto incorporato nel packaging che garantisce la protezione, l'igiene e la sicurezza dei cibi consegnati a domicilio, a favore di tutta la filiera: ristoratori, rider e cliente finale.

2.1.4. La comunicazione e come sensibilizzare il consumatore

Nella strategia di comunicazione delle aziende sul tema della sostenibilità ambientale, il packaging rappresenta ciò che il consumatore "tocca con mano" sullo scaffale. Ma per essere efficace, l'etichetta apposta sulla confezione di prodotto deve riuscire a veicolare un messaggio semplice e immediato, oltre a fornire al consumatore le informazioni sulle caratteristiche ambientali del packaging e sul suo trattamento a fine uso.

La Fileni, un'azienda produttrice di carni, ha introdotto un nuovo tipo di packaging interamente compostabile nell'umido, e l'etichetta "salviamo insieme il pianeta" con l'immagine del pianeta blu, è immediatamente visibile e identificabile dal consumatore, mettendo in luce l'impegno dell'azienda a favore della sostenibilità.

Un'altra interessante innovazione sul fronte della comunicazione verso il consumatore è l'introduzione dei codici QR su ogni confezione di packaging, in modo che i clienti finali possono avere consapevolezza dei miglioramenti nel segno della sostenibilità e del minore consumo di plastica. In tali codici è possibile inserire indicazioni sulle modalità di realizzazione del prodotto e inoltre includere un codice QR video per mostrare filmati sull'origine del prodotto, ovvero utilizzare un codice QR per social media, per invogliare i clienti a pubblicare una foto della referenza, aumentando così i follower.

Per il produttore, riuscire a comunicare al consumatore la sostenibilità di un prodotto a 360 gradi, comprendendo anche le caratteristiche di sostenibilità del packaging, costituisce un vantaggio competitivo. Infatti, quando si passa a un packaging più sostenibile o anche più sofisticato, i materiali utilizzati sono più costosi e vi sono aspetti tecnologici con maggiore impatto, quindi è inevitabile che aumentino i costi.

Ma il consumatore al momento non è disponibile a pagare un sovrapprezzo per il packaging più sostenibile, che dunque viene a essere interamente a carico dell'industria e dei retailer, i quali rinunciano a una parte del loro margine. Per questo occorre una maggiore sensibilizzazione del consumatore. Un tema importante per il futuro sarà proprio quello di "come rendere sostenibile la sostenibilità" ovvero l'impatto economico della sostenibilità.

2.1.5. Il riciclo dei materiali di imballaggio

Sul riciclo e recupero dei materiali di imballaggio, va evidenziata l'attività del CONAI (Consorzio Nazionale Imballaggi) che fornisce, tra l'altro, linee guida per la progettazione e il design di imballaggi più facilmente riciclabili.

Il CONAI, con il bando per l'Eco-design, premia l'impegno delle aziende che rivedono gli imballaggi in chiave di sostenibilità ambientale, agendo su almeno una delle seguenti leve: riutilizzo, facilitazione delle attività di riciclo, risparmio di materia prima, utilizzo di materie provenienti da riciclo, ottimizzazione della logistica, semplificazione del sistema di imballo e ottimizzazione dei processi produttivi.

Il primo premio del bando per l'Eco-design 2019 è stato assegnato a Coop Italia, per la confezione delle mozzarelle di bufala "Fior Fiore". Si tratta di un contenitore alleggerito, sul quale sono stampate direttamente le informazioni relative al prodotto, con una semplificazione del sistema di imballaggio che rende più facile l'attività di riciclo.

Da evidenziare anche l'attività che CONAI sta svolgendo sul tema della etichettatura ambientale degli imballaggi, che le recenti novità normative hanno resa obbligatoria per tutti gli imballaggi immessi al consumo in Italia.

Più precisamente, l'art. 3, comma 3, lettera c) del decreto legislativo n. 116 del 2020 ha apportato modifiche al comma 5 dell'art. 219 del Codice dell'Ambiente, in tema di "*Criteri informatori dell'attività di gestione dei rifiuti di imballaggio",* prevedendo che dal 26 settembre 2020, tutti gli imballaggi siano etichettati, secondo le modalità stabilite dalle norme UNI, per facilitare la raccolta, il riutilizzo, il recupero e il riciclaggio degli imballaggi, nonché per dare una corretta informazione ai consumatori sulla destinazione finale degli imballaggi. Inoltre, diventa obbligatoria l'identificazione del materiale di composizione dell'imballaggio sulla base della Decisione 97/129/CE. Sul sito di CONAI sono presenti indicazioni e linee guida, oltre che una consultazione pubblica in rete sul tema www.progettarericiclo.com.

Una variabile è rappresentata dalle politiche ambientali comunali e dalle modalità di conferimento e di gestione dei rifiuti, che differiscono nei vari territori e che si evolvono nel tempo in relazione alla legislazione europea. Infatti, la filiera della "seconda vita" dei prodotti è molto articolata in quanto, nonostante gli sforzi fatti per la raccolta, non tutta la plastica conferita alla discarica viene riciclata: si riciclano prevalentemente le bottiglie dell'acqua, ma solo raramente le vaschette per i salumi.

È necessario che anche il consumatore faccia la sua parte e accetti la sfida di impegnarsi a fare la raccolta differenziata, perché al momento solo il 30% delle confezioni di cartone per bevande (latte, succhi di frutta, vino, ecc.) viene riciclato, nonostante in tutti i comuni d'Italia vi sia la possibilità di conferirli in discarica o nella carta o nel packaging leggero.

In questa ottica, Tetra Pak si è attivata sul territorio con progetti che hanno coinvolto le municipalità, finalizzati ad aumentare la copertura della raccolta e con iniziative di comunicazione rivolte ai cittadini e anche alle scuole.

Nel corso del Sustainable Packaging Summit è stato evidenziato che lo stesso packaging monouso, sia di plastica che di vetro, ha un impatto completamente diverso sull'ecosistema a seconda del contesto nel quale viene utilizzato e delle infrastrutture presenti nel territorio, ovvero se e come viene raccolto e riciclato e anche in base al trasporto che deve subire. Per fare un esempio, nel riciclo del vetro, considerata la pesantezza del materiale, ha incidenza la maggiore energia richiesta per la movimentazione e trasporto e la disponibilità di discariche nel territorio. A tale proposito, assume grande importanza l'interazione e il confronto tra produttori di packaging con chi fa le policy (policy maker) e con gli organismi che provvedono al riciclo.

2.1.6. La logistica per l'agroalimentare

Un tema importante per il settore agroalimentare riguarda la logistica, in quanto le aziende, e in particolare le cooperative, devono potere cogliere le sfide dell'internazionalizzazione e della competizione globale.

Per esportare prodotti deperibili e ortofrutta sono necessarie infrastrutture e logistica adeguate che permettano di integrare trasporti aerei, marittimi e terrestri oltre che la necessaria connettività con la rete stradale e intermodale. Gli operatori hanno necessità di spazi adeguati per il carico-scarico, di magazzini e occorre sia assicurata efficienza nei controlli doganali e fitosanitari che riguardano i prodotti deperibili.

Ma non solo. Per il settore alimentare, la logistica riveste un ruolo strategico e durante la pandemia è stata sotto gli occhi di tutti l'importanza di garantire un approvvigionamento nei tempi e nelle quantità necessarie per soddisfare le esigenze e i fabbisogni sui territori, e il tema è stato recepito a livello europeo.

A seguito del lockdown e della chiusura delle frontiere, oltre che della drastica riduzione dei trasporti aerei, anche se l'export non si è fermato, si sono modificate le prospettive di crescita sui mercati internazionali, ridimensionando decisamente il concetto di globalizzazione.

Sul fronte interno, al contrario, la logistica è stata messa sotto pressione nel periodo del lockdown, per rendere possibile l'approvvigionamento e la consegna a domicilio dei prodotti alimentari e non, vista la grande espansione dell'e-commerce. Inoltre, la logistica ha avuto un ruolo centrale nel food delivery che sta trasformando completamente il settore dell'Horeca, in conseguenza della pandemia.

Anche se l'approvvigionamento alimentare in generale è stato sufficiente, questa pandemia ha evidenzato molte sfide, quali le interruzioni a livello logistico delle catene di approvvigionamento, le carenze di manodopera, la perdita di alcuni mercati e il cambiamento dei modelli di consumo, che hanno avuto ripercussioni sul funzionamento dei sistemi alimentari.

Poiché le attività logistiche sono molto sensibili alle variazioni economiche, il settore ha comunque registrato un rallentamento generale, dovuto a un cambiamento congiunturale dei modelli di consumo durante il confinamento.

La Commissione Europea, nella strategia "Dal produttore al consumatore" per un sistema alimentare equo, sano e rispettoso dell'ambiente - Farm to Fork -, presentata nel maggio 2020, ha evidenziato l'importanza della sicurezza dell'approvvigionamento alimentare e le sfide correlate alla pandemia.

La pandemia ci ha reso consapevoli dell'importanza del personale che svolge ruoli critici, in quanto si è verificata la diffusione del Covid in aziende di logistica, ove le condizioni di lavoro possono in alcuni casi comportare la vicinanza tra gli operatori. Infatti, anche a causa dell'aumento esponenziale dell'e-commerce, il settore della logistica non sempre è riuscito ad adeguarsi al rispetto del distanziamento. In proposito la strategia della Commissione Europea assegna un ruolo fondamentale al tema delle condizioni dei lavoratori e della tutela della salute e della sicurezza, nella costruzione di sistemi alimentari equi, solidi e sostenibili.

Un altro obiettivo europeo in merito alla logistica è il rafforzamento della resilienza dei sistemi alimentari regionali e locali, allo scopo di creare filiere più corte. In questa ottica la Commissione sosterrà la riduzione della dipendenza dai trasporti a lunga distanza, visto che, come riporta Eurostat, nel 2017 circa 1,3 miliardi di tonnellate di prodotti primari dell'agricoltura, della silvicoltura e della pesca sono stati trasportati su strada.

La Commissione Europea, con il nuovo piano d'azione per l'economia circolare, ha dato indicazioni anche sulla futura strategia europea generale per trasporti sostenibili e intelligenti, promuovendo l'applicazione di soluzioni del tipo "prodotto come servizio" (*product-as-service*), che prevedono di utilizzare beni mediante leasing o noleggi, anziché acquistarli, in modo da ridurre il consumo di materiali grezzi. Altri obiettivi sono l'utilizzo di carburanti alternativi sostenibili per il trasporto, l'ottimizzazione dell'utilizzo delle infrastrutture e dei veicoli, l'aumento dei tassi di occupazione e dei fattori di carico e l'eliminazione o riduzione dei rifiuti e dell'inquinamento.

Anche la tecnologia potrà dare un adeguato supporto al miglioramento atteso in termini ambientali. Per esempio, Ecologistico2 è un tool web gratuito che simula l'impatto climatico della logistica e aiuta a individuare le azioni che possono migliorarlo, così da consentire alle imprese una maggiore consapevolezza circa la sostenibilità ambientale della propria supply chain, allo scopo di impostare una mission aziendale sempre più improntata al green. Grazie a questo sistema, diverse realtà del comparto agroalimentare sono diventate più efficaci nella valutazione dell'impatto climatico del loro network logistico. Tra le aziende che hanno aderito a Ecologistico2, top player del calibro di Barilla, Ferrero, Mondelez Italia e Müller.

Quanto all'impatto della pandemia sul trasporto aereo di merci deperibili in Europa, durante il lockdown, con la chiusura dei confini europei, è stato inevitabile un forte calo dei ricavi per tutto il 2020 delle compagnie aeree e ciò ha comportato una gestione più accurata delle merci trasportate lungo la catena, soprattutto le merci refrigerate.

Per quanto riguarda i commerci intercontinentali per via marittima[1], la crescita dei trasporti di merci deperibili è rallentata nel 2019, ma il commercio non dovrebbe risentire degli impatti economici del Covid, considerando anche la forte domanda di proteine in Asia indotta dalla peste suina africana. Drewry, società di consulenza indipendente per la ricerca marittima, che offre approfondimenti di mercato e servizi di consulenza in tutto il mondo marittimo, prevede nel suo ultimo report che il traffico marittimo refrigerato raggiungerà i

[1] *L'esportazione di ortofrutta e prodotti deperibili fa ricorso in maniera significativa al traffico marittimo, soprattutto per prodotti con una shelf life più lunga (ad esempio mele e kiwi) che sono diretti verso paesi lontani, come la Cina, dove sta crescendo il consumo di frutta.*

156 milioni di tonnellate entro il 2024, rappresentando un'espansione media annua del 3,7%, che è più veloce della crescita prevista nel più ampio commercio di carichi secchi (vedi grafico sottostante).

Si prevede infatti che il trasporto di refrigerati supererà meglio la tempesta economica indotta dal Covid rispetto al commercio di carichi secchi, data la più ampia resilienza della catena di approvvigionamento alimentare.

È interessante anche la proposta di una "Nuova via della Seta" in ortofrutta avanzata nel corso del Macfrut Digital, sulla scorta delle informazioni che evidenziano che nei primi sei mesi dell'anno le importazioni di ortofrutta italiana in Cina sono aumentate del 74%, mentre lo scorso anno l'incremento è stato del 20% (fonte ICE). I numeri sono emersi nel confronto Cina-Europa, con l'obiettivo di realizzare nel Nord-Est dell'Italia un polo logistico per i prodotti agroalimentari cinesi destinati al mercato europeo e trasformare la piattaforma in un hub per esportare ortofrutta in Cina.

Il rapporto con la Cina è importante anche sul piano della messa in linea delle norme sulla sicurezza alimentare, in modo che ai consumatori europei siano garantiti gli stessi standard.

2.1.7. L'innovazione organizzativa, produttiva e gestionale nell'esperienza delle cooperative

Le imprese trasformatrici, fra cui le piccole e medie cooperative agroalimentari, si stanno interrogando sulle modalità con le quali rispondere alla maggiore attenzione del consumatore al tema della salute e del benessere, oltre che alla accresciuta sensibilità nei confronti dei temi di sostenibilità e rispetto dell'ambiente, che incideranno sempre di più nelle scelte dei consumatori.

Pertanto, alcune cooperative si sono trovate ad affrontare importanti innovazioni rispetto al processo produttivo e di conseguenza a sostenere i relativi investimenti, tenuto conto che quando si parla di innovazione di prodotto si deve per forza parlare anche di innovazione di processo, in quanto sono molto integrate.

Nel corso dell'indagine si è avuto modo di approfondire le esperienze di alcune realtà alla ricerca di maggiore marginalità o maggiori spazi sul mercato, per esempio nei seguenti settori:

- lattiero caseario con prodotti speciali – caseario o di origine vegetale;
- ortofrutta con piccoli frutti;
- carni suine con produzione di piatti pronti e preparati;

oppure nel perseguimento dei seguenti obiettivi:

- innovazione sul piano ambientale ed efficienza nel processo produttivo con investimenti in nuove linee di produzione, possibilmente innovative e ricorso a forme finanziarie adeguate;
- crescita aziendale o necessità di sviluppo di azioni sul mercato con ricorso a possibili operazioni straordinarie.

Una considerazione di fondo è che le cooperative orientate all'innovazione devono basarsi sul coinvolgimento di tutte le principali funzioni aziendali e che di solito le prime idee innovative

arrivano dall'area commerciale, più aperta verso l'esterno e che si scontra sul mercato con la concorrenza.

Sul fronte finanziario molti istituti di credito stanno proponendo specifici prodotti al sistema agroalimentare tenuto conto che il settore è affidabile e che esistono importanti progetti e programmi dell'Unione Europea legati all'economia circolare e ai prodotti di qualità.

Le cooperative intervistate sono molto sensibili a questi temi, alcune hanno una struttura interna dedicata e coinvolgono anche i soci nei progetti ove è richiesto un loro apporto.

Sul fronte dell'innovazione logistica si registra la ricerca di soluzioni con realtà vicine; alcune cooperative hanno istituito funzioni interne dedicate oppure stanno ricercando nuove soluzioni di miglioramento. Si assiste a forme di collaborazione fra le diverse realtà: per esempio una cooperativa si è attivata per creare un tavolo comune fra i diversi operatori di produzione, logistica e distribuzione del mercato italiano oppure per collocare i prodotti sui mercati esteri lontani vi sono dei modelli aggregativi che permettono di mantenere l'autonomia dando risposte ai clienti.

Rispetto alle evoluzioni di un mondo globale occorrono risposte di sistema e capacità di mantenere le relazioni con tutti i portatori di interesse, in particolare i soci. Un aspetto che accomuna quasi tutte le realtà incontrate è che occorre prodigarsi in grandi sforzi verso la base sociale, in particolare per aiutare i soci a riorientare alcune produzioni o ad apprendere nuove tecniche produttive.

Infine, da segnalare che il contenuto del servizio collegato al mondo del food viene ad assumere una sempre maggiore importanza e rilevanza, rappresentando un modo di differenziare e rendere riconoscibile il prodotto. Per esempio, una cooperativa di produzione di carni suine ha creato un marchio per commercializzare prodotti con elevato standard e ha adottato un applicativo che suggerisce al consumatore ricette innovative che hanno a base i prodotti della cooperativa, mentre un consorzio di tutela, che utilizza gli strumenti dell'Agricoltura 4.0, ha creato una piattaforma sul web che attraverso la digitalizzazione dei processi raccoglie i dati a ogni passaggio, consentendo la piena tracciabilità del prodotto.

Nei paragrafi che seguono sono state analizzate in maniera più specifica le realtà di due cooperative di trasformazione, che hanno affrontato nel 2020 cospicui investimenti nelle strutture produttive e industriali, caratterizzati da una forte attenzione al tema ambientale.

2.1.8. La cooperativa Agri90 di Storo

Premessa e descrizione della realtà della cooperativa

La cooperativa Agri90, con sede in una zona montana in provincia di Trento, produce farina di mais Nostrano di Storo, un prodotto di nicchia e di alta qualità, e gode di una buona notorietà, oltre che in Trentino, anche in Veneto e in alcune regioni del nord Italia.

La Cooperativa ha iniziato la propria attività negli anni novanta - da qui il nome Agri90 - con la produzione della farina di mais, un prodotto molto povero, definito da alcuni addirittura da terzo mondo, ma il Nostrano di Storo ha rivelato un grande potenziale e, negli anni, ha saputo dare grandi soddisfazioni agli agricoltori del territorio.

Di grande importanza per lo sviluppo di Agri90 è stato il sistema della cooperazione trentina, e in primis la Famiglia Cooperativa che, oltre a raccogliere i prodotti che i soci non riuscivano a collocare sul mercato - dai fagioli, ai marroni, alle noci - gestiva un molino per la produzione della farina di Storo, con volumi molto limitati. Negli anni novanta la Famiglia Cooperativa non riuscendo più a gestire il molino, lo ha concesso in uso gratuito per qualche anno alla costituenda Cooperativa Agri90 e da qui è iniziata l'avventura.

L'attività, partita con meno di 30 soci e una produzione di 300 quintali di farina di mais, negli anni ha fatto passi da gigante. Agri90 oggi realizza una produzione di oltre 13 mila quintali di granoturco, oltre a diversificare l'attività con altri prodotti di elevata qualità.

Agri90 deve la propria fortuna, oltre alla indubbia professionalità e capacità e all'impegno dei propri amministratori, anche al fatto di essere inserita all'interno del sistema della cooperazione trentina, che le ha consentito di compiere i primi passi per commercializzare i prodotti con un canale dedicato, rivolto ai consumatori del territorio.

La Cooperativa conta 123 soci cooperatori produttori e due soci sovventori, mentre sono 35 i soci coltivatori "professionali" a tempo pieno, che vivono di quanto realizzato dalla Cooperativa la quale, a fianco dei cereali, produce direttamente e commercializza anche i piccoli frutti. Un'altra parte dei soci è costituita da produttori non professionali, che conferiscono le produzioni per integrare il proprio reddito.

Negli anni la Cooperativa ha acquisito le produzioni provenienti dalle aree montane limitrofe e ad oggi i terreni della Cooperativa coltivati a mais con il Nostrano di Storo sono dislocati nella valle del Chiese, nella zona delle Giudicarie Esteriori, nella piana di Tione, nella bassa Valsugana e sull'altopiano della Vigolana. Si tratta di piccoli lotti di terreno in zone montane, pertanto di coltivazioni non paragonabili alle coltivazioni estensive della pianura.

L'espansione territoriale della produzione non si basa solo sui conferimenti dei soci di Agri90, ma anche sulle quantità prodotte dagli agricoltori del territorio, con i quali la Cooperativa definisce annualmente contratti di coltivazione del Nostrano di Storo, qualora ci sia l'esigenza di integrazione produttiva.

La Cooperativa negli ultimi cinque anni ha effettuato la rotazione dei terreni dedicati alla produzione di mais, seminando frumento e grano saraceno, anziché patate come in passato, con risultati molto soddisfacenti.

L'impianto meccanizzato, costruito negli anni passati, consiste in un molino e in una struttura per lo stoccaggio dedicata alla conservazione e alla trasformazione, mediante macinazione, del Nostrano di Storo, con silos per la granella per la produzione della farina di mais con una capacità di oltre 11 mila quintali, oltre che silos per 2 mila quintali di frumento.

Poiché il molino e gli impianti di stoccaggio sono interamente dedicati alle produzioni senza glutine, per la macinazione del frumento la Cooperativa ha fatto ricorso in questi anni a due molini esterni, a Treviso per il tenero e a Rovereto per il grano saraceno, sostenendone i relativi costi, che l'anno scorso ammontavano a circa 40 mila euro di macinazione e trasporti.

Produzione, lavorazione e commercializzazione

Agri90 effettua nel proprio stabilimento la lavorazione e la trasformazione dei prodotti agricoli dei soci, a mano o con l'utilizzo di particolari attrezzature, come i macchinari per pulitura, macinatura, molitura e confezionamento. Nei locali attigui allo stabilimento è situata una grande area per la vendita diretta dei prodotti agroalimentari, prevalentemente dei soci.

Oltre alla rinomata farina gialla di Storo, la Cooperativa Agri90 produce farina di frumento e di grano saraceno, oltre a patate, ortaggi e piccoli frutti come fragole, ribes, more, mirtilli e uva fraga.

Si riporta di seguito una breve sintesi delle principali produzioni.

Mais e farina gialla di Storo. La produzione nel 2019 si è assestata sui 13.500 quintali, in crescita rispetto agli 11 mila dell'anno precedente. Il mais, raccolto di norma in ottobre e poi asciugato dai venti di montagna, viene ripulito dalla crusca, togliendo qualche impurità tipica del prodotto, e macinato per conservarne i principi nutritivi.

Si ottiene così la famosa farina gialla di Storo o farina di granoturco Nostrano che viene ulteriormente controllata e verificata, per poi essere confezionata e spedita ai vari clienti in tutta Italia. Negli anni, questa produzione ha dato grandi soddisfazioni sul piano della remunerazione, che mediamente ammonta a 105 euro al quintale per il prodotto tradizionale e 360 euro al quintale per il granoturco da seme.

Gallette di granoturco e polenta cotta. Oltre alla produzione di farina, dalla trasformazione del mais Nostrano di Storo la Cooperativa ottiene anche le gallette di granoturco, senza glutine, con l'impianto situato nei propri locali. Il prodotto viene umidificato e salato, nonché pressato, con un apposito macchinario, e scaldato fino a ottenere una cialda morbida e saporita.

Il processo di produzione delle gallette di mais è completamente automatizzato: l'impianto produce 700/800 confezioni di gallette al giorno e al momento sono sufficienti 10 giorni di produzione al mese per coprire il fabbisogno. La struttura ha quindi le potenzialità per fare fronte a un incremento della domanda. Agri90 è partita nel 2016 con poche migliaia di confezioni, per toccare nel 2019 una produzione di 76.000 pezzi, stimando di arrivare nel 2020 a circa 90.000 pezzi.

Più marginale è la produzione di polenta cotta: circa 140 quintali nel 2019.

Farina bianca di Storo. Nel 2020 la Cooperativa ha coltivato circa 40 ettari di frumento, in un'ottica di aumento delle superficie produttive, in quanto la politica è quella di toccare quota 2 mila quintali di frumento, contro gli attuali 1.600 quintali. La resa è pari a 50/55 quintali per ettaro, ed è buona, considerando che si realizza su territori montani e che è quasi pari a quella del granoturco (40 quintali per ettaro con picchi di 45 quintali nelle stagioni più favorevoli). Il frumento entra in rotazione con la patata o il mais per evitare danni da diabrotica (larve).

Il grano viene raccolto, essiccato e macinato a pietra e così si ottiene la farina bianca di Storo: la farina di grano tenero tipo 1 che ha al suo interno tutte le componenti del chicco di grano, compresi il germe e la crusca, parti più ricche di sostanze nutritive.

Controllata e verificata, la farina bianca viene confezionata e poi spedita ai vari clienti in tutta Italia. La molitura è stata affidata, come in passato a un molino artigianale della zona di Treviso che usa ancora l'antico metodo della macinazione con ruote di pietra. La farina "rustica" viene confezionata in contenitori da 1-5-25 kg.

Grano saraceno. Interessante è anche la produzione di grano saraceno, una coltura rustica, che viene seminata dopo che è stato raccolto il frumento e di cui la Cooperativa ha prodotto 300 quintali nel 2019, contro gli 87 quintali del primo anno di coltivazione. È un esperimento condotto con i tecnici della Fondazione Mach di S. Michele all'Adige (TN) che implica un

interessante valore aggiunto anche a livello ambientale: grazie a questa produzione, con grande soddisfazione degli apicoltori della valle, si è ridotta la moria di api. La fioritura di queste piante avviene infatti in un periodo - agosto - in cui non vi sono molte essenze fiorite per questo importantissimo imenottero.

Attualmente il grano saraceno viene fatto macinare da un molino condotto da una cooperativa sociale trentina, ma gli alti costi di trasformazione hanno indotto la Cooperativa a preferire una struttura lombarda, in attesa di abbattere l'impegno economico dell'investimento in atto e costruire un molino dedicato al grano saraceno.

Patate. Nata dall'esigenza della rotazione colturale vi è poi la produzione della patata, coltivata in spazi originariamente occupati dal granoturco. Nel 2019 sono stati conferiti 7.500 quintali di patate a una cooperativa trentina del territorio delle Giudicarie specializzata in questa tipica coltura.

Piccoli frutti. La raccolta dei piccoli frutti (fragole, mirtilli, lamponi, more, ribes) in Agri90 è manuale e avviene ogni mattina nei campi della Valle del Chiese e della Val Rendena. Quindi i piccoli frutti sono sempre freschi di giornata e vengono controllati e verificati dagli operatori di Agri90, per poi essere confezionati e spediti ai vari clienti entro mezzogiorno, in modo da garantire la qualità del prodotto. Purtroppo, l'andamento di questo settore è altalenante, per esempio nel 2019 la produzione di fragole ha risentito di una forte riduzione produttiva per effetto di problematiche sanitarie sulle piante, mentre i mirtilli hanno avuto una resa migliore – 50 quintali contro i 39 dell'anno precedente. La Cooperativa sta valutando forme di conservazione del prodotto in celle frigorifere, ma la concorrenza è sempre più forte e pertanto occorre fare analisi accurate.

Produzioni minori sono quelle delle castagne e dell'uva fraga, con quantitativi rispettivamente di 76 quintali e di 60 quintali. L'uva fraga ha problematiche di natura fitosanitaria e Agri90 si avvale del supporto dei tecnici della Cantina di Toblino, del BIM del Chiese oltre che della Fondazione Mach specificamente per la malattia della Flavescenza dorata.

Vendite e prospettive

La farina di mais Nostrano di Storo è un prodotto di nicchia e le vendite sono limitate prevalentemente al Trentino e alle zone limitrofe o di montagna, dove si consuma polenta tutto l'anno, mentre nelle zone di pianura la richiesta è limitata e circoscritta al periodo invernale.

La Cooperativa si pone l'obiettivo ambizioso di diventare il polo del mondo cerealicolo di qualità del Trentino, visto anche il rinnovato interesse dei consumatori per le farine e per le produzioni a chilometro zero e garantito.

Quanto alla farina bianca, vengono prodotte confezioni grandi, rivolte ai panificatori, che al momento vengono vendute solamente a una decina di panificatori trentini, attenti all'origine e alla qualità del prodotto, mentre il 65% della produzione è commercializzata in pacchetti da chilo per i consumatori privati, tramite SAIT (Consorzio delle Cooperative di Consumo Trentine), DAO, Poli e vari caseifici del Trentino, oltre che a qualche piccolo gruppo distributivo fuori regione.

Nel mese di marzo 2020 sono stati venduti 120 quintali di farina a fronte di una media di 60 quintali dei mesi precedenti. Infatti, nel periodo del lockdown si è verificato un forte aumento della produzione casalinga di pane, pizza, focacce e prodotti analoghi e le vendite di farina

hanno fatto un balzo in avanti. Molti clienti che si rivolgevano alla Cooperativa per acquistare la farina gialla, hanno avuto modo di conoscere e apprezzare anche la farina bianca, in particolare i clienti del bresciano, appena hanno conosciuto il prodotto hanno iniziato a richiederlo in quantità.

Nel passato la farina bianca più richiesta sul mercato era la farina doppio zero, ma ora vengono richiesti prodotti un po' più tradizionali, macinati a pietra, con l'utilizzo di tutte le componenti del chicco di grano, compresi il germe e la crusca. La farina bianca classica ha un costo che va dai 50 ai 70 centesimi al chilo, mentre questa trentina viene venduta a 1,50 euro, si tratta di un prodotto di nicchia, in quanto proviene dalle produzioni di piccoli appezzamenti di terreno, che quindi ha caratteristiche di qualità molto elevate.

Come già evidenziato, la produzione di Agri90 non è paragonabile con le produzioni estensive e per quanto riguarda la farina bianca, i competitor sono i piccoli molini, la cui attività si sta gradualmente esaurendo, tanto che in Trentino l'unico molino operativo è quello di Storo. La Cooperativa non teme la concorrenza dei marchi più conosciuti e commerciali, perché il consumatore è in grado di apprezzare il livello qualitativo dei prodotti e ne è entusiasta. Per la farina di grano saraceno, la Cooperativa sta rivedendo il packaging e le relative etichette, in modo da rendere il prodotto più attraente per il consumatore.

Al momento Agri90 commercializza le farine prevalentemente in Trentino, in Lombardia (Brescia e Bergamo), Liguria ed Emilia (Piacenza e Parma) ed è poco presente nel Veneto (solo a Belluno), mentre non è stato ancora possibile effettuare vendite in altre regioni. È intenzione della Cooperativa ampliare la zona di commercializzazione delle farine nel Friuli, nel Veneto, in Emilia-Romagna e in Piemonte, dove non è presente.

Per consentire la crescita dell'attività, una possibilità è l'ampliamento del mercato delle gallette di granoturco, perché vi sarebbe spazio per sviluppare il prodotto, visto che attualmente sono commercializzate per la gran parte solo nel Trentino (grossisti e gruppi della moderna distribuzione come SAIT, Conad e Poli). La Cooperativa ha in programma di realizzare una rete di vendita, prima nel bresciano e nel bergamasco ma ora anche nel Veneto, ove si sta tentando di inserire il prodotto tramite Despar e DAO nel padovano e nel vicentino.

Inoltre, Agri90 ha un programma di promozione e degustazione per fare conoscere le gallette di granoturco, confidando nel fatto che sono apprezzate anche dalle nuove generazioni. Va evidenziato che il suo prodotto ha un prezzo più elevato rispetto alla concorrenza e ai prodotti standard reperibili al supermercato, a fronte di una qualità superiore, e l'obiettivo è trovare un canale di vendita, ad esempio negozi specializzati, che permetta di spuntare prezzi più elevati.

Un ottimo veicolo promozionale è il Festival della Polenta, che attira molti appassionati, è già arrivato alla quarta edizione e nell'autunno 2019 ha registrato ottomila presenze.

Quanto al mercato dei piccoli frutti, nel periodo luglio/settembre 2019 si sono verificati problemi di eccedenza di offerta, con prodotto proveniente dall'estero a prezzi molto bassi, e di conseguenza la Gdo ha acquistato il prodotto estero a discapito di quello italiano.

La Cooperativa non ha mai fatto azioni promozionali ma ha beneficiato di diverse trasmissioni di canali televisivi che hanno realizzato le riprese presso la struttura trentina.

Per la vendita online, la Cooperativa utilizza il sito della dispensa trentina https://www.trentiner.it/i-trentiner/agrinovanta.html, che raggruppa tutti prodotti regionali, mentre per il segmento delle gastronomie, per il quale sono state previste

specifiche confezioni, si appoggia insieme ad altre realtà locali a un sito specializzato https://www.serenestar.it/shop-online/.

La vendita dei prodotti avviene attraverso il canale dei grossisti che riforniscono i piccoli negozi, nonché le catene della Gdo trentine, come la Famiglia Cooperativa, e anche il canale dei ristoranti, con i quali ha un rapporto diretto.

Agri90 non ha ancora ritenuto di attivarsi per certificare i prodotti come biologici, ma sta valutando. Date le minori produzioni per ettaro e l'aumento dei costi determinati dalle maggiori lavorazioni, il prodotto biologico dovrebbe essere venduto a un prezzo quasi doppio rispetto al convenzionale.

I dati dell'ultimo bilancio del 2019

La Cooperativa predispone un bilancio che rappresenta una situazione molto equilibrata sia da un punto di vista economico che patrimoniale.

Nel 2019 i ricavi hanno visto una riduzione principalmente per effetto del calo della produzione di fragole, dovuto alle problematiche sanitarie e all'abbondanza di frutta di derivazione estera fatta arrivare in Italia a prezzi molto competitivi da paesi come Spagna e Polonia. La produzione di granoturco, che è la principale per la Cooperativa, ha un andamento costante, mentre quella dei piccoli frutti ha alti e bassi.

La Cooperativa ha distribuito ai soci 2,1 milioni di euro per i prodotti conferiti e ha venduto 405 mila euro di prodotti dei soci, dando pertanto un importante contributo all'economia locale. L'organico è composto da cinque dipendenti oltre a due stagionali.

La Cooperativa anche nel 2019 ha prodotto un utile di esercizio che ha contribuito a rinforzare l'importante patrimonio netto, oltre 2,6 milioni, che ne dimostra la solidità patrimoniale.

Sul fronte passivo, l'importo più elevato è relativo ai debiti verso i soci (in particolare per autofinanziamento), mentre i debiti verso il sistema bancario sono stati sostanzialmente esauriti (a fine 2019 ammontavano a 19 mila euro rispetto ai 161 mila di fine dicembre 2018). Pertanto, la situazione finanziaria della Cooperativa è molto solida e ha permesso di affrontare il nuovo investimento, di cui si parla più in dettaglio nel capitolo che segue.

Il patrimonio netto copre ampiamente le immobilizzazioni per circa 1,8 milioni di euro, rappresentate come residuo da ammortamenti degli importanti investimenti fatti dalla Cooperativa negli anni. Per la sede sono stati infatti investiti oltre 3,5 milioni di euro, sia per la struttura e uffici, ma in particolare per il molino tradizionale e il molino a pietra per il granoturco, utilizzato per piccole lavorazioni di alcuni soci per autoconsumo.

In sintesi, dai dati di bilancio emerge un'oculata gestione, con un forte contenimento dei costi gestionali a favore della liquidazione ai soci e un'equilibrata gestione patrimoniale/finanziaria.

Nuovo investimento e relative coperture

Nel 2019, la Cooperativa ha programmato un importante investimento di 1,2 milioni di euro per costruire, accanto alla sede storica, con gli impianti di produzione e molitura, un nuovo impianto di stoccaggio e lavorazione del frumento, separato dagli altri impianti tradizionali senza glutine. Più precisamente, l'investimento ha riguardato l'acquisto di un terreno di oltre 5 mila metri quadrati situato nella zona confinante con gli attuali impianti, ove si prevede la

realizzazione di un ampliamento della sede di 500 metri quadrati di cui 350 di nuovi impianti e strutture. Saranno realizzati un impianto di stoccaggio dedicato al frumento, composto di tre silos, con una capacità di 1.000 quintali, un essiccatoio, il molino a pietra e la relativa copertura. La capacità dell'impianto sarà superiore all'attuale esigenza e consentirà di fare fronte a un futuro ampliamento dei volumi. La decisione deriva dalla necessità di macinare il frumento che, contenendo glutine, non può essere lavorato nello stesso molino del granoturco. Finora il frumento è stato macinato all'esterno con costi di macinazione, confezionamento e trasporto che alla lunga incidono sulla relativa marginalità.

L'investimento è sostenuto per il 40% (500 mila euro) dalla Provincia Autonoma di Trento, che dispone nel proprio bilancio di fondi specifici destinati al mondo agricolo (Legge provinciale 28 marzo 2003, n. 4), tenuto altresì conto che al momento gli strumenti del PSR non sono utilizzabili e, come riferisce il Presidente al momento dell'ultima intervista nell'estate 2020, sono bloccati.

I fondi della Provincia riguardano specifici capitoli del bilancio provinciale, che rappresentano forme di sostegno in materia di agricoltura, anche al fine dello sviluppo sostenibile del territorio montano e della salvaguardia dell'ambiente, oltre che per il consolidamento dell'incidenza della cooperazione e dell'associazionismo nel settore agricolo.

Le agevolazioni previste dalla legge 4/2003 riguardano il potenziamento delle strutture per la raccolta, conservazione, lavorazione, trasformazione e commercializzazione di prodotti agricoli e vengono erogate sulla base delle domande di contributo pervenute a fronte di specifici bandi approvati dalla Giunta provinciale, che definiscono i criteri per la concessione dei contributi.

Al netto del contributo provinciale, l'importo dell'investimento residuo a carico della Cooperativa è pari a 700 mila euro e per farvi fronte verrà contratto un mutuo che prevede una rata annuale costante di 30 mila euro all'anno. L'operazione non avrà impatto sui bilanci di Agri90, in quanto l'importo della rata è pari al risparmio di costi che vengono sostenuti annualmente per la macinazione presso i molini di Treviso e Rovereto e per i trasporti connessi. Anche dal punto di vista finanziario, quindi, l'operazione è pienamente sostenibile dalla Cooperativa, che ha già interamente pagato i debiti contratti per l'investimento iniziale di dieci anni fa e quelli successivi, eccetto la rata da 19 mila euro da saldare.

Non sono in previsione altri investimenti in terreni da coltivare, posto che l'attuale modalità di approvvigionamento dei quantitativi di mais mediante contratti di coltivazione annuali con altri agricoltori ha dato buoni frutti ed è una modalità perfettamente rodata, tanto che ogni anno, nel mese di marzo, vengono definiti i quantitativi di mais da acquistare da fornitori esterni.

I lavori per la costruzione dell'impianto sono previsti per nell'autunno 2020 e, in attesa che il progetto sia realizzato completamente, non vi sono state attività di divulgazione. Al momento il progetto è conosciuto solamente a livello locale, mentre dopo la realizzazione verrà attivata tutta la necessaria comunicazione.

L'investimento in corso non prevede l'effettuazione di nuove assunzioni, in quanto le attività sono molto meccanizzate e consentono una grande flessibilità nella gestione del personale, oltre ad avere potenzialità di sviluppo.

2.1.9. La Cantina Cooperativa dei Vignaioli del Morellino di Scansano

Premessa e descrizione della cooperativa

La Cantina Cooperativa dei Vignaioli del Morellino di Scansano conta circa 170 soci, che operano su 700 ettari coltivati a vite, in una zona in cui la produzione non è altissima (70/80 quintali nelle zone di DOCG e a 90/100 per le zone più fertili). Complessivamente ritira 55 mila quintali di uva all'anno.

È una cooperativa di primo grado, dal produttore di uva al prodotto finito, che raggruppa perlopiù piccoli produttori e che ha puntato da decenni sulla vendita di prodotto confezionato, tanto che il 90/95% del vino è venduto in bottiglia o confezionato (box, magnum o damigiane).

Opera sull'area del primo nucleo storico, al quale via via sono stati aggiunti altri edifici e capannoni. In particolare, ne è stato costruito uno 5 o 6 anni fa, dedicato allo stoccaggio di prodotto imbottigliato, per potere fare affinamento in bottiglia.

Successivamente lo stoccaggio è stato trasferito in un capannone più grande a Grosseto, dal quale parte la logistica, in modo da potere utilizzare quello dello stabilimento di Scansano, collegato con la cantina, per installare la linea di imbottigliamento, realizzando l'importante investimento che viene illustrato in un prossimo capitolo.

Per quanto riguarda la commercializzazione del prodotto, il primo canale in assoluto è la Gdo Italia e al secondo posto la ristorazione, sia in Italia che all'estero.

La sostenibilità ambientale e sociale

La Cooperativa interpreta la sostenibilità sia dal punto di vista ambientale che sociale, in quanto oltre al territorio punta a salvaguardare le persone che ci lavorano, i consumatori, nonché le tradizioni, inclusa la produzione del vino.

Sul territorio della Maremma, ci sono più di 200 famiglie che lavorano effettivamente nei vigneti – pochi contoterzisti – e da un decennio la Cooperativa si interessa anche alla loro salute. Inoltre, non vi sono attività industriali e c'è grande attenzione alla valorizzazione del territorio e alla coltura sostenibile.

Come è successo per i vini biologici venti anni fa, quando si parla di vini "sostenibili" il mercato è molto dispersivo e manca un indirizzo unitario e comprensibile al consumatore, anche perché si parla, oltre che di sostenibilità, di green point, di verde, di biologico e biodinamico.

Il territorio della Maremma ha ottime caratteristiche di terreno e di clima e ciò comporta poche pressioni di agenti patogeni, ma la sostenibilità ambientale del prodotto dipende per più del 60% dalla modalità di lavorazione in vigna. Negli ultimi anni, la Cooperativa si è impegnata intensamente a favore della sostenibilità ambientale, cercando di minimizzare l'impatto sulla produzione, tanto da ricevere un riconoscimento dal Ministero dell'Ambiente, della Tutela del Territorio e del Mare, che ha portato nel 2015 la Cantina all'Expo a Milano, come esempio di sostenibilità assieme ad altre 10 aziende.

La Cooperativa, già nel 2010 ha iniziato a calcolare la Carbon Footprint di ogni azione. Il calcolo dell'impatto ambientale è stato molto complesso e ha richiesto, in prima battuta, sei

mesi di formazione, assieme ad altre aziende toscane, in merito al Carbon Footprint - impronta di carbonio che misura le emissioni di gas a effetto serra, espressi in CO2 equivalente, dalla coltivazione della vigna fino alla fase dell'utilizzo e dello smaltimento della bottiglia vuota. Le attività svolte hanno consentito di ridurre il consumo di CO2 di ogni bottiglia da 1,40 a 1,18 di kg di CO2 equivalente non emessa. L'analisi è stata fatta dei tecnici della Cooperativa, in collaborazione con ICStudio Srl, società di consulenza di Firenze e del Sant'Anna di Pisa, mentre un altro studio ha permesso di conseguire le certificazioni per l'impatto ambientale.

Successivamente i tecnici della Cooperativa, ritenuta utile tale analisi, hanno effettuato i calcoli relativi ai vari step dell'attività, calcoli che hanno richiesto due anni di lavoro. Nel 2018 hanno ottenuto la certificazione PEF *Product Environmental Footprint* dell'Unione Europea, la prima certificazione comunitaria (Racc. UE 179/2013) che misura l'impronta ambientale del prodotto in tutta la filiera, dal vigneto fino allo smaltimento del packaging. La Cantina può vantarsi di produrre il primo vino in Italia a ottenere questa certificazione - ottenuta per il Morellino di Scansano Docg destinato alla Gdo.

La PEF è una misurazione multicriterio delle prestazioni ambientali di un prodotto o di un servizio lungo tutto il suo ciclo di vita, in linea con il metodo basato sul ciclo di vita del prodotto - Life Cycle Assessment (LCA). In particolare, per il vino i parametri di cui si è tenuto conto sono il cambiamento climatico, l'uso di risorse fossili e minerali, l'inquinamento, l'acidificazione e l'uso del suolo.

In conseguenza di questo importante riconoscimento la Cooperativa sta per ottenere il rilascio della nuova etichettatura Made Green in Italy, adottata dal Ministero dell'Ambiente tramite Decreto del 21 marzo 2018.

Si tratta di uno schema volontario che può essere richiesto per prodotti rappresentativi del territorio nazionale e che presentano alte prestazioni ambientali, valutate attraverso la certificazione PEF. Questo strumento ha l'obiettivo di migliorare la riconoscibilità e la valorizzazione dei prodotti enogastronomici italiani all'estero, andando incontro alle esigenze crescenti dei consumatori, sempre più attenti all'origine dei prodotti, alla loro sicurezza e sostenibilità ambientale.

Già nel 2015 la Cantina aveva ottenuto la certificazione VIVA Sustainable Wines, sempre dal Ministero dell'Ambiente, della Tutela del Territorio e del Mare, per il Morellino di Scansano Docg e il Morellino di Scansano Docg Roggiano.

Tale certificazione è relativa alla sostenibilità ambientale della filiera vite-vino e si basa su quattro indicatori: territorio, aria, vigneto e acqua. Precedentemente erano stati fatti una serie di step per migliorare la sostenibilità ambientale, con un cambio di mentalità negli acquisti e negli investimenti, nel senso di una maggiore attenzione ai costi operativi dei macchinari e degli impianti e al risparmio di energia. Ad esempio, era stata acquistata una porta a saliscendi che permette un risparmio di energia in termini di climatizzazione e di controllo della temperatura delle vasche.

La Cooperativa pertanto ha puntato a proporsi in maniera originale e innovativa, approfittando anche dei fondi disponibili per i prodotti sostenibili (ad esempio la sperimentazione dell'uso dell'ozono in vigna) con l'obiettivo di sostituire la chimica (progetto SOS Wine cofinanziato dalla Regione Toscana) e avere un impatto limitato sull'ambiente.

In azienda vengono utilizzati i macchinari secondo i programmi dell'Industria 4.0, non solo per il contributo, oggi recuperabile con il credito di imposta, ma perché gestire in modo consapevole porta a ridurre gli sprechi e quindi a essere competitivi sul mercato.

È stato messo a punto un sistema di monitoraggio delle aziende dei soci tramite centraline a terra e tramite analisi e foto dal satellite, che permette all'agronomo di comprendere se ci saranno attacchi di patogeni, in modo da avvisare tempestivamente i soci e dare indicazioni sui trattamenti, nei tempi e nelle modalità giuste al fine di ridurre l'impatto ambientale dei trattamenti.

La politica di attenzione alla sostenibilità ha avuto importanti riscontri dal mercato, permettendo alla Cooperativa di raggiungere anche paesi lontani; in particolare negli Stati Uniti collabora con un rivenditore/distributore di vini a basso impatto ambientale da commercializzare con l'etichetta Good wine.

La Cooperativa è attenta a comunicare le proprie priorità riguardanti la sostenibilità sociale e ambientale, che sono ben evidenziate sul sito internet in un'apposita sezione https://www.vignaiolidiscansano.it/en/sustainability/.

Le vendite

La Cooperativa realizza un fatturato di 13 milioni di euro per circa 4,5 milioni di bottiglie commercializzate, così distribuito:

- 68% Gdo Italia – 8,8 milioni
- 25% Horeca Italia – 3,2 milioni
- 8 % Horeca export – circa 1 milione

per cui il settore Horeca pesa complessivamente per oltre 4 milioni di euro.

Le catene di riferimento in Italia, con le quali ha rapporti consolidati da decenni, sono Unicoop Firenze e Unicoop Tirreno oltre a Conad Nord Ovest – ex Tirreno. A queste catene offre un assortimento più ricco, mentre sul fronte delle condizioni, cerca di essere competitiva con tutte le catene, salvo campagne di scontistiche.

La Cantina ha avuto un'evoluzione importante da un punto di vista commerciale negli ultimi 10 anni, partendo da un fatturato di 7 milioni, senza esportazioni e con forniture alla ristorazione solo nella zona. Negli ultimi anni la Cantina ha spinto molto sulla ristorazione italiana e all'estero. Lo sforzo è stato importante perché il Morellino di Scansano, il marchio principale, è meno appetibile rispetto ai grandi nomi toscani (quali Chianti o Brunello) ed è noto prevalentemente in Svizzera, Austria e Germania, in parte Olanda e Belgio, mentre al di là di queste zone non è conosciuto, per cui non è facile trovare spazi.

Anche nel periodo della pandemia da Covid, il fatturato si è mantenuto abbastanza stabile, in quanto gli acquisti della Gdo hanno tenuto e i distributori hanno lavorato anche se al limite, come pure le enoteche. Semmai la marginalità ha risentito dei mancati acquisti dell'Horeca, settore a cui si rivolge con le bottiglie premium, le più importanti.

Le vendite all'estero stavano registrando un buon andamento fino a marzo 2020, ma poi hanno rallentato qualche mese in occasione del lockdown, recuperando i volumi di fatturato a settembre 2020. Questo grazie a una clientela frammentata fatta di piccoli clienti, sia in Italia che all'estero, con i quali è rimasta sempre in contatto.

La Cooperativa confida in una ripresa importante, anche se caratterizzata da alti e bassi. A seguito del Covid nelle grandi città come Roma, Milano e Bologna il calo dei turisti, lo smart working e la chiusura dei locali hanno provocato per il Morellino cali delle vendite anche di oltre il 20%. Per contro si sono registrati incrementi inaspettati delle vendite in località secondarie, paesi o borghi, probabilmente per scelta di smart working o di vacanze in territori tranquilli.

Inoltre, si sono verificati fenomeni più estremi rispetto al passato, che hanno stravolto l'organizzazione del lavoro; ad esempio fino a fine maggio sono state vendute grandi quantità di vini rossi rispetto ai vini bianchi, ma da giugno la tendenza ha subito un ribaltamento.

La Cooperativa non si lamenta per i risultati di mercato, in quanto i dati fino a settembre 2020 fanno segnare un aumento dello 0,7% del fatturato, trainato da un lavoro grandioso con la Gdo, che sta marcando un +11%, compensando le minori vendite registrate in settori più in sofferenza.

Negli ultimi anni, la Cooperativa ha lavorato anche per proporre vini particolari, in modo da differenziare i prodotti, introducendo un Vermentino di vendemmia tardiva che ha ricevuto l'apprezzamento della clientela, attenta non solo al nome ma anche alla qualità e alla gestione del prodotto.

Un progetto di commercializzazione all'estero

Gli importanti risultati ottenuti sul tema della sostenibilità hanno permesso alla Cooperativa di essere selezionata per fare parte di una rete di cooperative di qualità – che si chiama The Wine Net http://www.thewinenet.com/.

Fanno parte di The Wine Net le seguenti sette cooperative, cresciute negli anni in termini di qualità della proposta, e che vendono prodotto imbottigliato:

- Cantina Valpolicella Negrar (Veneto);
- Cantina Produttori di Valdobbiadene – Val D'Oca per il Prosecco (Veneto);
- Cantina Pertinace (Piemonte);
- CVA Canicattì (Sicilia);
- Cantina Frentana (Abruzzo);
- La Guardiense (Campania);
- Cantina Cooperativa Vignaioli del Morellino di Scansano (Toscana).

L'idea di fondo che anima questa iniziativa è alzare il livello della cooperazione sia sul fronte della produzione sia sul fronte commerciale. In questi anni, le cooperative partecipanti a The Wine Net hanno infatti puntato a fare squadra per non affrontare da sole i mercati esteri, unendo gli sforzi e aiutandosi l'una con l'altra per partecipare a eventi e fiere insieme, appoggiandosi all'export manager dell'uno e dell'altro. Condividono le spese e cercano di portare a casa dei risultati più performanti, a parità di fondi destinati all'estero.

Mentre sul mercato italiano e nelle fiere italiane ogni cooperativa agisce per suo conto, tramite The Wine Net le loro forze vengono messe in rete per approcciare paesi esteri lontani nei quali non si è ancora presenti, in modo da andare alle fiere in rappresentanza di tutti, ovvero condividere le risorse presenti in ogni cooperativa e specializzate su un determinato paese. Questo permette alle cooperative della rete di affrontare mercati nuovi e lontani, come per esempio il Centro e Sud America o l'Asia orientale, dove diventa difficile andare anche solo per partecipare a una fiera.

Stanno realizzando un buon risultato a Cuba, con un agente che aveva base in quel paese e lavora anche in Brasile, frequentando fiere in quell'area. Ultimamente hanno partecipato come gruppo a Prowine e a fiere situate in mercati minori, come Vilnius, dove non sarebbero mai andati da sole. Inoltre, hanno organizzato due eventi al Vinitaly, invitando ognuna i propri clienti e importatori in modo da fare assaggiare i vini di tutti gli associati e alcuni associati hanno iniziato la collaborazione con Gdo delle quali la Cooperativa di Scansano era già fornitore e si sono scambiati alcuni agenti in Italia, che cercavano vini di altre zone.

Hanno riscontrato che anche per i clienti esteri può essere interessante crearsi un portafoglio di produttori di varie regioni d'Italia di elevata qualità. Le cooperative socie prima del Covid organizzavano mensilmente eventi in una delle cantine, invitando distributori, sommelier, giornalisti, cogliendo l'occasione degli incontri per evidenziare il valore della cooperazione.

A seguito della pandemia, per supplire alla mancanza di fiere internazionali, la rete di cooperative The Wine Net è passata ad attività da remoto, come incontri multimediali mirati, avvalendosi anche di fornitori di servizi in rete, per esempio incontri online con la giornalista Michele Shah, per mettere in contatto buyers con sellers. Le cooperative aderenti alla rete hanno inviato alla giornalista le proprie presentazioni in video e le campionature da trasmettere agli operatori e in un secondo momento hanno inviato i vini a coloro che erano interessati. Una volta che gli operatori hanno assaggiato il prodotto, l'export manager, da remoto, si è occupato degli incontri B2B, cercando in 20 minuti di convincere a fare un primo acquisto.

Con le stesse modalità stanno organizzando un'attività in Cina, con tre tappe in tre zone diverse, inviando i vini, commentando l'assaggio da remoto e verificando se ci sono le condizioni per l'avvio di nuovi rapporti.

Per quanto riguarda i clienti tradizionali, non potendo incontrarsi a Prowine e Vinitaly hanno inviato il campionamento dei nuovi prodotti e si sono sentiti su Zoom o Skype o varie piattaforme per degustare insieme e fare nuovi programmi.

Stesse iniziative sono state fatte con gli agenti in Italia nel periodo del lockdown e dei blocchi stradali, inviando i vini e commentando telefonicamente.

Tutte queste azioni sono state particolarmente apprezzate dalla clientela, dagli importatori e dalle enoteche, che hanno sentito vicino il loro fornitore.

A livello di costi, hanno un budget minimo fisso per azienda, più un importo per ogni bottiglia, e il coordinamento viene svolto a costi contenuti da Wine Meridian https://www.winemeridian.com/, una testata giornalistica alla quale si sono affiancati e che si occupa della parte comunicazione, web, social.

Gli associati a The Wine Net hanno la possibilità di confrontarsi in rete con gli altri associati sui vari temi, per scambiarsi know-how, anche di tipo giuridico e commerciale, e di trovare sinergie a livello di gruppi d'acquisto, con prospettiva in futuro di trovare fornitori comuni, ad esempio per l'acquisto delle bottiglie.

Negrar ha per esempio costituito una società agricola che gestisce i terreni dei soci che non sono più in grado di proseguire l'attività e può essere interessante comprendere con quale modalità è possibile, poiché la partecipazione di una cooperativa a una società commerciale rischia di fare perdere i benefici della cooperativa.

Il progetto: la nuova linea di imbottigliamento

In merito all'innovazione produttiva la Cooperativa sta lavorando su una nuova linea di imbottigliamento, la cui installazione, prevista nel maggio scorso, per i problemi legati al Covid è stata rinviata all'estate 2020. È una linea con caratteristiche innovative in termini di velocità di lavoro ed efficienza gestionale. Benché sia di produzione italiana, è stato necessario andare a vederla in attività in California, perché in Italia non ce n'era una installata.

A seguito di una valutazione del tipo di vinificazione più funzionale in termini di energia, nell'impianto sono state eliminate le pale e le pompe, sostituendole con macrobolle di aria. Nella vinificazione del rosso, la fermentazione libera anidride carbonica sotto forma di bollicine di CO2, che portano in superficie le bucce e scaldano il mosto. Occorre quindi ribagnare le vinacce perché sono quelle che danno aroma al vino e abbassare la temperatura; tradizionalmente si usano delle fasce che refrigerano il serbatoio, pompe di montaggio che bagnano il "cappello" di vinacce e dei follatori pneumatici che abbassano le bucce per favorire l'estrazione. Inserendo sulla base del serbatoio 4 o 5 punti di ingresso che sparano aria compressa (con un compressore lubrificato ad acqua) si ottiene un duplice risultato: si abbassa la temperatura e si rovescia il "cappello" di vinacce.

Di conseguenza, l'impianto della cantina non ha più le pale di follatura, le pompe di montaggio e il processo di ossigenazione è ottimizzato, perché le macrobolle di aria aiutano a trasformare gli zuccheri in alcool, permettendo di ottenere un risparmio del 20% dell'uso di energia per la vinificazione.

La struttura della cantina è stata costruita con criteri volti a limitare uso di energia, sia per i materiali utilizzati, sia per l'esposizione e l'architettura stessa dell'edificio, che consente di ripararsi dal sole d'estate e per catturare il sole in inverno. Il maggiore costo della struttura consentirà nel tempo un'economicità di gestione e la sostenibilità ambientale. Alcuni serbatoi sono posti all'esterno, perché la CO2 rilasciata in fermentazione potrebbe essere pericolosa se liberata in un ambiente chiuso, ma anche allo scopo di sfruttare le temperature basse della notte e dell'inverno per effettuare specifiche lavorazioni del vino senza utilizzare energia, ovvero limitandone l'uso. Inoltre per limitare il riscaldamento eccessivo delle vasche durante i mesi caldi, sono stati coibentati i serbatoi sul tetto dotandoli di un'apposita chiusura che mantiene la temperatura.

La nuova linea di imbottigliamento godrà dei benefici di Industria 4.0, connessi al risparmio energetico. Un sistema installato 3 anni fa, tramite il software SCADA, che registra i consumi delle varie fasi di lavorazione, ha permesso di capire dove viene consumata energia, calcolando persino il consumo di energia a bottiglia, che è diverso a seconda della tipologia di vino.

Il depuratore biologico ha un grande consumo di energia e si cerca di ottimizzarne l'utilizzo: ad esempio gli scarichi della linea di imbottigliamento, acido, basico o neutro, vanno in serbatoi differenti, ma si neutralizzano tra di loro prima di affluire al depuratore, consentendo anche un risparmio di prodotti chimici. Un serbatoio è dedicato alle fecce che vengono mandate alla distilleria, anziché divenire rifiuti.

Sopra i capannoni è presente un impianto fotovoltaico di 150 Kilowatt, per la generazione di elettricità che viene consumata sul posto.

La linea di produzione studiata permette di limitare gli sprechi, rendere un ambiente più salubre per i lavoratori e a parità di bottiglie di avere un impatto, un costo inferiori e un controllo qualità nonché di sicurezza alimentare nettamente superiore.

Mentre le macchine tradizionali hanno accumuli che fanno da imbuto prima di ogni macchina e, per andare al tappatore e alla etichettatrice, la macchina si deve fermare, la nuova macchina installata è sincronizzata su tutte le lavorazioni, perché sono i computer che modificano i tempi dei percorsi, in modo che la bottiglia entri vuota ed esca piena, incapsulata ed etichettata, il tutto in maniera ordinata e controllata. Ciò permette di ridurre gli spazi a parità di velocità e di avere sotto controllo tutto il processo, compresa una macchina finale con fotogrammi che registra bottiglia per bottiglia, in modo da evitare possibili punti critici nelle linee di imbottigliamento.

La linea, che ha una forma a U, viene tenuta sotto controllo da due soli operatori, dall'inizio alla fine, mentre la precedente linea, che si svolgeva in lungo, necessitava di tre persone che tenevano d'occhio le varie fasi: ingresso bottiglie fino alla fine della riempitrice, etichettatrice e capsulatrice.

Inoltre si può stampare il lotto sui due lati del cartone, con i dati necessari e i codici richiesti dal cliente e il prodotto esce su pallet già composti e fasciati.

L'operatore che inserisce le bottiglie vuote è lo stesso che prende le bottiglie piene e c'è un altro operatore che effettua i controlli e i rifornimenti.

Molto innovativo è il processo per il cambio dei formati delle bottiglie, oggi molto richiesto (soprattutto dalla Gdo che tende a non fare magazzino), chiede velocità nell'evasione degli ordini), attuato grazie alla presenza di pinze che si adattano ai colli di bottiglia, anziché di ganasce.

Tutte le ditte costruttrici del monoblocco per l'imbottigliamento sono italiane e il general contractor è MBF: una ditta veronese, che coordina e garantisce tutto l'impianto e lavora con altre ditte già conosciute: Ape impianti di Verona, che costruisce il palettizzatore, Robino & Galandrino di Asti, per l'incapsulatrice; per la parte impiantistica ed elettrica, invece, sono stati scelti fornitori locali.

Le macchine sono gestite da remoto, quindi ogni ditta ha un proprio accesso per gestire, controllare e intervenire sulle proprie macchine.

Teoricamente, da remoto si potrebbero gestire anche gli ordini per i vari clienti, con le specifiche richieste, grazie a un data base in cui risiede il tipo di etichetta, di tappo e tutto quanto necessario per preparare un determinato vino, la necessità di filtrazione o non, tutto pianificato e gestito in modo da ridurre il più possibile gli errori.

Inoltre, la macchina si imposta elettronicamente su una certa bottiglia, senza necessità di troppe modifiche strutturali in caso di cambi di formato, da 750 a Magnum.

Anche l'impianto di lavaggio e sanificazione viene gestito da remoto e l'operatore avvia da casa il processo da proprio smartphone, in modo che quando arriva in azienda trova il messaggio che la procedura è stata svolta.

Con le azioni attuate nelle lavorazioni della cantina, la Cooperativa cerca il più possibile di essere sostenibile, non solo per gli impatti positivi sull'ambiente ma anche per ottimizzare il lavoro e ridurre al minimo lo spreco. Fare questi processi manualmente comporta infatti, oltre a un maggiore costo di manodopera, un abuso di acqua, temperature e solventi, visto

che, per sicurezza, si utilizza il 20% in più di prodotti, con maggiori costi di acqua, chimica, energia.

L'investimento a preventivo era ipotizzato di 2,7 milioni, che poi sono diventati oltre 3,2 milioni per l'adeguamento ai parametri richiesti da Industria 4.0. Ciò ha consentito di intercettare fondi. Pertanto la dirigenza della Cooperativa, pur consapevole che si poteva ottenere la stessa funzionalità con un investimento minore, si è orientata ad effettuare un investimento maggiore nella consapevolezza che nel corso degli anni si ripagherà con l'efficienza generata.

Il processo decisionale degli organi della cooperativa

La Cooperativa ha una buona reputazione interna ed esterna in quanto persegue da tempo una politica coerente di qualità e di trasparenza sul focus della sostenibilità, come già evidenziato.

Il Presidente è lo stesso da 33 anni (oggi ha 65 anni), situazione non comune che è parte del successo della Cantina, in quanto ha dato stabilità e fiducia e nello stesso tempo un grande impulso alla crescita. Recentemente è stato modificato lo statuto per consentire l'ingresso in CdA anche a professionisti che non gestiscono in prima persona l'azienda socia, ma che rappresentano il produttore.

Dall'esterno dicono che la Cooperativa viene gestita come un'impresa privata, in realtà c'è grande attenzione a evitare rischi - ad esempio sul piano finanziario, viene scelto il tasso fisso per i mutui - e ad avere una visione per il futuro. C'è grande cura nel calcolo dei costi gestionali, mentre i costi commerciali sono più difficili da ripartire ed è un obiettivo per il prossimo futuro dotarsi di uno strumento gestionale che consenta di predisporre in maniera più puntuale la contabilità finale dei costi, per avere maggiore contezza della marginalità dei prodotti, che al momento si riescono a definire solo su base semestrale. Inoltre, la Cooperativa è in grado di gestire in tempo reale i conti di dettaglio di ogni socio ed è in programma per il futuro una contabilità analitica ben organizzata, tenuto conto che si sta passando da una Cooperativa "familiare" a una struttura più organizzata e di conseguenza più professionale.

Le scelte fatte hanno trovato qualche resistenza nei primi anni e non è stato facile fare capire alla base sociale la necessità degli importanti investimenti effettuati, perché è più facile convincere i soci a investire su qualcosa di concreto, anziché su elementi intangibili come la qualità. Il Consiglio ha inoltre sempre condiviso la scelta di investire sull'immagine della Cantina, anche con eventi organizzati direttamente nella Cantina, dove viene degustato il vino, confidando in ritorni indiretti.

Anche quando si approccia un paese estero, il conto della marginalità per i primi anni non si può fare: all'inizio si deve investire, anche se si tratta di investimenti immateriali che non sempre vengono visti positivamente dal Consiglio di Amministrazione e dai soci.

La Cooperativa precisa che gli investimenti sono stati effettuati cercando di non chiedere contributi specifici ai soci, ma facendo leva sull'incremento di marginalità e hanno avuto come risultato una grande crescita del fatturato negli anni, in quanto una cantina che ha buona reputazione sul territorio e che liquida bene, viene seguita più agevolmente negli investimenti dai soci.

Ad esempio, sul Morellino la Cooperativa è in grado di riconoscere al socio, mediamente, 130 euro al quintale di uva, contro i 100 euro sul mercato, mentre sul Vermentino o altri vini la liquidazione avviene intorno al prezzo di mercato.

Nel caso del Morellino viene attuata anche una politica di acquisto di uve o vino qualora le altre realtà o i privati svendano a prezzi troppo bassi, con la finalità di riequilibrare il mercato. Dopo tre o quattro anni di questa esperienza sono stati ammessi nuovi soci, anche se non tutti producono vini premium e i vini hanno valori diversi.

Soprattutto all'inizio è stato difficile convincere i soci a produrre uva per vini di qualità. Ma la Cantina ha fatto debiti pur di pagare bene le uve ai soci, per portarli a adeguare le produzioni agli indirizzi qualitativi della Cooperativa, che hanno avuto successo e hanno fatto crescere il fatturato negli anni.

La Cantina ha anche avuto un riconoscimento dalla rivista tedesca Weinwirtschaft ("*Leistungswettbewerb Italienische Genossenschaften 2020*"), che classifica le cantine cooperative italiane, analizzandone la reputazione e facendo assaggi di vini. Ha raggiunto la nona posizione e quindi è entrata nella *top ten*, mentre qualche anno fa era soltanto tra le prime 100.

In Italia, a livello di stampa, i vini delle cooperative non sono molto considerati, contrariamente a quanto accade all'estero. Ad esempio il Gambero rosso, raramente assegna a vini delle cooperative il riconoscimento dei "tre bicchieri".

Ma quale è stato il ragionamento alla base dell'ultimo investimento? La vecchia linea produttiva di imbottigliamento era stata sfruttata al massimo e aveva lavorato spesso anche a due turni negli ultimi cinque anni. Ormai era arrivata al suo fine vita, per una cantina di queste dimensioni, tanto che, allo scadere delle varie certificazioni in possesso della Cooperativa, venivano segnalati punti critici nella linea di imbottigliamento.

La scelta era se rinnovare la linea tal quale, spendendo 1 milione e mezzo di euro e utilizzando gli stessi ambienti, con lavoro su due turni e mantenendo lunghi i tempi di cambio di formato delle bottiglie, oppure investire su una linea che permettesse di fare imbottigliamento per meno giorni la settimana e solo con un turno, in modo più professionale e con elasticità sul mercato. Scelta quest'ultima soluzione, si è iniziato a pensare a una linea innovativa, più sostenibile in termini consumi, che ancora non era presente in Italia.

Dai calcoli effettuati, considerando l'impiego di meno personale, dei consumi elettrici e di acqua di lavaggio, ecc., con la soluzione adottata, si dovrebbero risparmiare dai 4 ai 6 centesimi a bottiglia, che moltiplicati per 3 milioni di bottiglie l'anno porta dovrebbe consentire alla linea ripagarsi in sette anni, se il trend rimane il medesimo. Al Consiglio di Amministrazione e ai soci è stato prospettato il conto economico dell'operazione, evidenziando che nella peggiore delle ipotesi l'investimento di due milioni di euro sarebbe stato ripagato con dieci anni di mutuo.

La linea è parzialmente finanziata da contributi, per un 30% dell'importo complessivo dell'investimento. Più precisamente, la Cooperativa è riuscita a entrare in un PID regionale che permette di coprire il 30% di alcuni macchinari, con un massimale di un milione e 200 mila euro, lasciando quindi scoperti due milioni di euro.

Inoltre, poiché l'impianto rientra nel progetto Industria 4.0, il 30% dei restanti due milioni, viene recuperato in cinque anni mediante detrazione dalle imposte e dai contributi da pagare.

A seguito di queste considerazioni, il Consiglio ha accolto favorevolmente la proposta di investimento e la scelta di affrontare anche i maggiori costi che si sono resi necessari per acquisire una tecnologia gestionale.

2.2. L'innovazione relativa alle strategie commerciali e distributive

2.2.1. Premessa

I piani di lavoro relativi ai canali distributivi per due piccole cooperative, improntati entrambi al concetto di multicanalità che consente di diversificare il rischio ed essere pronti a cogliere gli spazi che possono presentarsi in ognuno dei versanti presidiati, in qualche misura possono offrire spunti di confronto per altre cooperative impegnate a riflettere sulle scelte da compiere.

Considerato l'utilizzo di informazioni sensibili rese disponibili da entrambe le cooperative, si è ritenuto opportuno rendere anonimi i loro riferimenti.

Naturalmente ciascuna cooperativa opererà in relazione alla propria storia, organizzazione, obiettivi, senza trascurare l'ambito competitivo, con tutta la coerenza necessaria al fine di evitare sbilanciamenti su più fronti, incluso quello finanziario.

Prima di procedere con i due piani operativi si è condotta un'analisi attenta dei canali distributivi, in riferimento al mercato domestico ed extra domestico e al confronto con alcune piccole e medie realtà cooperative, con un fatturato medio tra i cinque e i sei milioni di euro, per meglio rendersi conto delle modalità di vendita da loro privilegiate e delle prospettive che stanno intravvedendo. Inoltre, ci si è confrontati con testimoni esperti del settore distributivo che hanno offerto il loro punto di vista sulle evoluzioni in atto.

Il Covid di certo ha determinato notevole incertezza e in parte modificato il sentiment di inizio 2020 rispetto ai possibili trend evolutivi dei canali, ma sostanzialmente, salvo il ripresentarsi di drammatiche recrudescenze della pandemia, le ipotesi evidenziate nell'analisi pre Covid dovrebbero riproporsi, in buona misura, come attuali, in quanto alcune situazioni esplose nel periodo di lockdown, quale il ricorso agli acquisti online, è prevedibile che non siano da considerare strutturali, almeno nel loro grado di intensità.

2.2.2. I canali distributivi: un quadro di riferimento

Le alternative in termini di canali distributivi che consentono a un'azienda agroalimentare di affrontare il mercato sono sempre molteplici e variano, tra l'altro, in base alla sua dimensione, al raggio di azione territoriale, alle specificità del settore merceologico, ma si riconducono alle tre tipologie fondamentali: canale diretto, indiretto corto, indiretto lungo.

Nel diretto rientrano in particolare la vendita da negozio aziendale, nei mercatini, ai GAS (Gruppo di acquisto solidale), per telefono, l'e-commerce B2C e pure quella a ristoranti e società della ristorazione nelle sue diverse declinazioni; nell'indiretto lungo la vendita a grossisti e a importatori; nell'indiretto corto, che senz'altro rappresenta la modalità di maggiore rilievo, la vendita al retail cioè a negozi tradizionali, specializzati e non e alla Gdo.

L'azienda può, inoltre, avvalersi di agenti e mediatori oppure gestire direttamente il rapporto con il cliente.

2.2.3. La situazione in Italia

In un contesto di economia e di consumi stagnante e nel 2020 fortemente flettente a causa del Covid, si osservano alcuni fenomeni più evidenti, una selezione dei quali di seguito viene riportata.

Grande movimento nel mondo della Gdo

Un grande fermento serpeggia nel mondo della Gdo italiana: fusioni, acquisizioni, turnaround finalizzati a creare maggiore efficienza nei processi organizzativi sui vari versanti, dalla logistica ai sistemi informativi e a incrementare la forza dei player nell'arena competitiva, che consenta loro di contrapporsi sia ai grandi competitor stranieri sia ai discounter, storici e nuovi entranti.

Infatti, se è vero che in Italia la bandiera francese garrisce più sommessamente, i tedeschi con Lidl e con il suo grande competitor Aldi, che ha già attivato decine di store in area 1 e 2 Nielsen, si stanno notevolmente rafforzando.

Conad è il retailer maggiormente al centro di questi movimenti, anche con le fusioni promosse tra i suoi gruppi.

Gli ipermercati in difficoltà

Sono piuttosto evidenti le difficoltà degli ipermercati a tenere i volumi, legate alla crisi economica, alla tendenza a non fare scorta ma preferibilmente acquisti in velocità ripetuti nel corso della settimana, alla concorrenza dei tanti negozi di prossimità e dei discount. Tutto ciò contribuisce a ridurre l'interesse per l'ipermercato, dove, a fronte di un piccolo risparmio sulla spesa, si contrappone il maggior costo per il trasporto e il maggior tempo che la visita in genere richiede. La tendenza flettente si è poi accentuata con la pandemia.

Per recuperare prestazioni, i retailer stanno ripensando al format, riducendo le superfici e caricandolo di servizi, incluso quello della veloce ristorazione.

Lo sviluppo dei superstore e dei discount

I superstore e i discount esprimono buone prestazioni.

I primi costituiscono ormai l'alternativa più comoda e altrettanto economica agli ipermercati, che consente al consumatore un approccio all'acquisto più rapido e rilassante. È il format su cui parecchie insegne stanno puntando, anche attraverso il downsizing degli ipermercati. E qui si registrano le prestazioni sempre ai vertici, non soltanto nazionali, di Esselunga, storico campione della categoria.

Negli ultimi anni si è osservata un'affermazione veramente apprezzabile delle insegne discount (Lidl, Eurospin, Aldi, Ecu, Penny Market, ecc.) per quanto concerne le vendite e la redditività, con un'offerta sempre più ricca, la presenza di nuovi entranti, strategie di riposizionamento e nuove aperture. Le insegne discount si propongono però come clienti che remunerano in misura contenuta il produttore e sospingono, con la loro azione, diversi competitori nella medesima direzione.

In una fase, come l'attuale, di forte recessione si dà per acquisito che le quote di questi punti vendita siano destinate a lievitare, anche in funzione della ricerca da parte di un segmento di consumatori, destinato ad ampliarsi, di prodotti che consentano risparmi.

Liberi servizio di prossimità

Lo sviluppo, specialmente nei centri urbani, dei liberi servizio di prossimità (convenience), che svolgono una funzione di servizio al territorio con orari di apertura prolungati, è considerevole. I maggiori retailer stanno lavorando in questa direzione e tra le insegne più significative si segnalano Pam Local, InCoop, Carrefour Express, LaEsse.

Gli specializzati tra resilienza e rallentamento

I negozi indipendenti specializzati per merceologia (salumerie, gastronomie, pescherie, ecc.), di fascia alta oppure low price, come quelli di ortofrutta gestiti da bangladesi e pachistani, stanno reggendo, mentre a soffrire maggiormente sono i negozi con un profilo intermedio, meno caratterizzato.

Durante il lockdown, soprattutto i primi hanno espresso prestazioni del tutto inattese, sperimentandosi nella consegna a domicilio, con raccolta ordini telefonica e con trasporti gestiti grazie al contributo di famigliari e amici.

Invece i retailer specializzati in prodotti salutistici e biologici stanno vivendo una fase delicata, compressi tra l'offerta delle insegne Gdo e quella dei discounter, che sempre più propongono linee di prodotti biologici e free from a prezzi competitivi.

Questa situazione si osserva in molti paesi, Italia inclusa, soprattutto nel piccolo indipendente, quantunque le maggiori insegne non ne siano esenti.

L'e-commerce: nuova frontiera

L'entrata nell'arena competitiva dell'e-commerce, con migliaia di operatori, siano essi marketplace, aggregatori di offerta, aziende produttrici, società della Gdo, è un fenomeno che sta rivoluzionando il panorama distributivo e le abitudini di acquisto dei consumatori.

Le quote dell'e-shop, in continuo e rapido incremento, sono però ancora contenute nel food e i ritorni economici da valutare con attenzione.

Il food and grocery, caratterizzato da forti ritmi di crescita negli ultimi anni, era stimato dall'Osservatorio B2C del Politecnico di Milano a 1,6 miliardi di euro nel 2019, cifra che equivale a circa lo 0,9% del totale retail. Durante il lockdown ha messo a segno incrementi a tripla cifra e, seppure successivamente i picchi di crescita siano rientrati, il 2020 rappresenta un anno di svolta, con una quota che può stimarsi attorno all'1,4%.

Anche i principali retailer da qualche anno sono presenti, con il click and collect oppure con l'home delivery, a gestione diretta o delegata a terzi, per non rimanere esclusi dai possibili sviluppi dell'area d'affari.

Come dichiarato in fase pre Covid da un autorevole dirigente della grande distribuzione: "l'e-commerce è senza dubbio un canale da osservare con interesse e la Gdo deve accelerare, in quanto c'è ancora parecchia prudenza. Non essendoci sufficiente massa critica, si teme di non avere successo. Le insegne mettono sì in campo iniziative, anche per acquisire esperienza, ma non sono disposte a spingersi troppo oltre".

Tante piccole realtà produttrici si stanno cimentando, non tutte però con progetti chiari e definiti. L'intendimento più frequente è di investire cifre contenute, e i risultati talvolta sono inferiori alle aspettative.

Alcuni produttori si affidano alle piattaforme commerciali con l'obiettivo di aprirsi spazi commerciali senza particolari investimenti, se non corrispondere un fee alla piattaforma e gestire o meno le consegne. Delegano così le politiche di vendita alla piattaforma e riservano per sé le azioni sul prodotto e sul pricing. Altri ancora intraprendono la strada dell'intervento diretto ed è certo che costruire e promuovere una vetrina e-commerce richiede molteplici attenzioni.

Il negozio aziendale: una modalità di vendita da osservare

La vendita diretta attraverso propri negozi si percepisce in considerevole incremento. Le piccole e medie realtà, e non soltanto, investono per attivare nuovi punti vendita e per renderli più piacevoli negli arredi, per meglio preparare il personale, anche nella relazione con il cliente.

Uno dei punti critici rimane l'assortimento, la cui ampiezza è in funzione sostanzialmente di due alternative: rimanere legati ai soli prodotti dell'azienda o più specifici del territorio oppure andare oltre, per offrire servizio al cliente e per sviluppare maggiore fatturato. Fino a che punto ampliare la gamma è un aspetto delicato, in quanto si possono creare incoerenze che vanno a detrimento di un'offerta ben caratterizzata.

La vendita da negozio aiuta a rimanere in contatto con il consumatore, consente di misurarne gli umori e di cogliere obiezioni e suggerimenti, oltre a comunicare più efficacemente con la platea dei visitatori. Per di più, può rivelarsi un'utile punto di riferimento per iniziare a sviluppare e-commerce e realizzare consegne a domicilio.

Retail: un quadro di insieme

Con riferimento al retail è utile presentare un quadro sinottico che evidenzia l'evoluzione di questi ultimi anni e offre riscontro alle valutazioni di cui sopra.

Numero punti vendita per format

Format	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ipermercati (≥ 4.500 mq)	381	378	378	375	367	362	359
Supermercati e Superstore (400 - 4.499 mq)	8.683	8.588	8.673	8.653	8.647	8.740	8.751
Libero Servizio (100 –399 mq)	14.470	13.872	12.990	12.613	11.998	11.645	11.149
Discount	4.698	4.830	5.036	5.111	5.039	5.207	5.257

Fonte: Federdistribuzione

Quote % dei format e modalità di vendita - Fresco e confezionato

Format – modalità	2000	2014	2108	2019
Ipermercati	7,6	10,8	9,8	9,4
Supermercati e superstore	37,3	42,5	43,7	44,2
Libero servizio	12,0	8,8	7,0	6,9
Discount	6,2	11,5	13,9	14,4
Negozi tradizionali	27,1	15,2	13,4	13,1
Altri (ambulanti, negozi aziendali, e-commerce, ecc.)	9,8	11,3	12,1	12,0
Totale	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**
Valore mercato - miliardi euro	**100,8**	**114,1**	**118,6**	**119,9**

Fonte: Federdistribuzione

La ristorazione era in recupero

Dopo un lungo periodo di stagnazione, a partire dal 2015 il mondo della ristorazione, complessivamente considerato, ha riproposto tassi crescita che lo hanno portato sopra i livelli pre crisi 2008, come emerge dalle analisi della Federazione Italiana Pubblici Esercizi, che nel 2018 vedono il valore aggiunto ancora in salita e attestarsi a oltre 46 miliardi di euro.

È un canale, questo, di indubbio interesse, gestito sempre con accortezza dai produttori, talvolta con un'organizzazione di vendita e con linee di prodotto dedicate.

Non di rado l'approccio alla ristorazione segue un percorso di canale indiretto, cioè l'azienda preferisce affidarsi, soprattutto per le aree meno prossime, a operatori specializzati in termini di portafoglio di offerta e di organizzazione vendite.

La pandemia ha però di nuovo trascinato il settore in una situazione di estrema difficoltà di cui non si riesce a valutare l'evoluzione, di certo caratterizzata pure da cessazioni di attività.

Il grossista in riconversione

Il canale grossista sta manifestando difficoltà ma, almeno osservando le consistenze degli esercizi, non si segnalano tracolli: alcuni settori mostrano evidenti contrazioni del numero, mentre altri appaiono in discreto recupero.

Consistenze commerciali ingrosso al 31 dicembre (n.)

Specializzazione	2013	2018	2019
Non specificato	1.354	1.342	1.196
Frutta e ortaggi	12.766	12.628	12.503
Carne e prodotti di salumeria	3.880	4.003	3.973
Prodotti lattiero-caseari, uova, oli e grassi commestibili	3.700	3.986	3.980
Bevande alcoliche e altre bevande	6.006	7.151	7.294
Zucchero, cioccolato e dolciumi	1.943	2.112	2.104
Caffè, the, cacao e spezie	1.398	1.805	1.850
Altri prodotti alimentari, inclusi i pesci, crostacei e molluschi	6.383	8.545	8.871
Despecializzato di prodotti alimentari, bevande e tabacco	11.197	11.137	11.246
Totale	**48.627**	**52.709**	**53.017**

Fonte: Osservatorio Nazionale del Commercio – MISE

Senza dubbio l'ingrosso alimentare trova una sua ragione d'essere nella ristorazione, ma tanti operatori di ogni comparto merceologico hanno accettato la sfida e si sono riorganizzati per offrire un servizio di qualità anche al mondo della Gdo che necessita di interlocutori affidabili ed efficienti.

Ad esempio, in ambito ortofrutticolo i mercati all'ingrosso, pur con le dovute differenze, stanno perdendo volumi ed è venuta in parte meno la loro centralità, ma è altrettanto vero che numerosi operatori, pur mantenendo la postazione all'interno della struttura mercatale, dove si vive il prodotto e si fanno i prezzi, hanno creato magazzini all'esterno per la conservazione, la selezione, il confezionamento del prodotto.

Questi operatori sono in grado di offrire un servizio apprezzato dalle insegne della Gdo che, oltre a consolidare il rapporto diretto con il mondo della produzione, stipulano con loro contratti aperti, dove vengono indicate alcune condizioni, quali i luoghi di consegna (in prevalenza piattaforme), i tempi di consegna e di pagamento, mentre di volta in volta si valutano i prodotti che necessitano e si definiscono i prezzi.

In tal modo questi grossisti evoluti riescono a soddisfare l'esigenza di massima flessibilità dei grandi retailer che si trovano a dover affrontare giorno per giorno una spinta variabilità dei volumi di acquisto.

2.2.4. I mercati esteri

Per quanto concerne l'export, il cui peso sul fatturato dell'agroalimentare è ormai di tutto rilievo, tra il 2009 e 2019 ha segnato un incremento superiore al 70%, a fronte di un mercato domestico stabile o con minimi segnali di vitalità.

Export agroalimentare dell'Italia per prodotti - mln di euro

Prodotti	2009	2018	2019	Var. 19/09	gen - giu 2019	gen - giu 2020
011 - Prodotti di colture agricole non permanenti	1.507	2.387	2.385	58%	1.379	1.444
012 - Prodotti di colture permanenti	2.284	3.257	3.151	38%	1.285	1.352
030 - Pesci ed altri prodotti della pesca e dell'acquacoltura	187	253	243	29%	121	110
101 - Carne lavorata e conservata e prodotti a base di carne	2.039	3.292	3.287	61%	1.580	1.568
102 - Pesce, crostacei e molluschi lavorati e conservati	319	478	454	42%	221	231
103 - Frutta e ortaggi lavorati e conservati	2.561	3.591	3.670	43%	1.826	1.937
104 - Oli e grassi vegetali e animali	1.363	2.132	2.004	47%	1.000	1.053
105 - Prodotti delle industrie lattiero-casearie	1.772	3.452	3.745	111%	1.834	1.849
106 - Granaglie, amidi e di prodotti amidacei	987	1.362	1.373	39%	694	754
107 - Prodotti da forno e farinacei	2.569	3.933	4.303	67%	1.990	2.300
108 - Altri prodotti alimentari	3.460	7.111	7.559	118%	3.503	3.612
11021 - Vini da tavola e vini di qualità (v.q.p.r.d.)	2.670	4.062	4.185	57%	2.016	1.965
11022 - Vino spumante e altri vini speciali	841	2.175	2.250	168%	999	948
Totale	**22.559**	**37.485**	**38.608**	**71%**	**18.449**	**19.124**

Fonte: elaborazione Ismea su dati Istat

Alcuni prodotti come i lattiero caseari o "altri alimentari" hanno espresso performance più che apprezzabili, e su tutti svetta il vino spumante con quasi il 170% di incremento.

Un certo rallentamento si osserva invece nel confronto con il 2018, soprattutto per i prodotti delle colture permanenti e non, oltre che per il pesce fresco e conservato e gli oli. Prodotti, questi, che recuperano bene nel primo semestre 2020, caratterizzato dalla crisi pandemica, che complessivamente ha offerto dei risultati inattesi, con un 3,7% di incremento rispetto al pari periodo 2019.

Invece i vini, soprattutto spumanti, senza dubbio penalizzati dalla sospensione dell'attività dei ristoranti, hanno leggermente sofferto.

A livello di macro aree, l'Unione Europea tra il 2009 e il 2019 ha registrato variazioni inferiori alla media, tuttavia ha ben consolidato le proprie posizioni, con un aumento in valore superiore a otto miliardi di euro, e durante il lockdown ha risposto con un progresso del 4,1%.

Germania, Francia, Stati Uniti e Regno Unito da anni si attestano ai vertici della graduatoria a buona distanza dai paesi che seguono (Svizzera, Spagna, Paesi Bassi) e la Cina si colloca ben lontana dai primi, superata anche da Repubblica Ceca e Romania.

Export agroalimentare dell'Italia per aree - mln di euro

Aree	2009	2018	2019	Var. 2019/09	gen - giu 2019	gen - giu 2020
Unione europea	13.868	22.055	22.233	60%	10.761	11.204
Paesi europei non Ue	3.890	5.789	5.939	53%	2.801	2.953
Africa settentrionale	253	411	426	69%	206	222
Altri paesi africani	358	377	381	6%	180	162
America settentrionale	2.254	4.459	4.834	114%	2.248	2.378
America centro-meridionale	258	573	568	120%	248	241
Medio Oriente	400	1.005	1.167	192%	563	550
Asia centrale	43	117	162	280%	95	59
Asia orientale	967	2.103	2.249	133%	1.052	1.032
Oceania	263	567	623	137%	284	314
Altri territori	7	30	28	284%	12	9
Mondo	**22.559**	**37.485**	**38.608**	**71%**	**18.449**	**19.124**

Fonte: elaborazione Ismea su dati Istat

Per quanto concerne i canali distributivi, pur essendo ogni paese una realtà a sé, si ripropone generalmente la situazione del mercato domestico: grandi retailer, piccolo dettaglio specializzato e non, ristorazione, e-commerce, grossisti. È evidente che per un'azienda esportatrice, salvo che non si tratti di una realtà in grado di impiantare stabilimenti, società e filiali, assume importanza la figura dell'importatore, per lo più un grossista distributore.

Gli importatori a loro volta, oltre a esprimere specializzazioni merceologiche, si possono indirizzare a più canali di vendita, per cui tra i loro clienti si ritrova il piccolo dettaglio, come l'insegna Gdo e, di frequente, la ristorazione.

Non mancano per di più importatori che hanno creato piattaforme per l'e-commerce B2C, talvolta con notevole successo.

2.2.5. L'esperienza delle cooperative

Per quanto concerne le cooperative minori, non è infrequente il conferimento a consorzi o cooperative più robuste che s'incaricano di lavorare la materia prima (latte, vino, olio, ecc.) e di proporre sul mercato il prodotto finito confezionato, oppure, come nel caso dell'ortofrutta, di far massa critica, di selezionare il prodotto, lavorarlo, confezionarlo e commercializzarlo.

Naturalmente, per alcune realtà è determinante il rapporto con l'industria a cui cedere la materia prima da lavorare, ma questa tipologia di rapporto non viene considerata nell'attuale riflessione.

Di seguito si pongono in evidenza i canali distributivi verso i quali s'indirizzano le cooperative prese in esame. Questo spaccato si pone il solo obiettivo di offrire una fotografia di realtà di

diversi settori e regioni italiane, da cui possono emergere spunti utili per valutazioni più complessive.

La Gdo

La piccola cooperativa, rispetto a realtà maggiori, trova in genere maggiori difficoltà ad approcciare la Gdo, sia nel mercato domestico sia soprattutto in quello estero. La presenza in questo canale non di rado è circoscritta a gruppi locali o a singoli punti vendita affiliati ai quali è consentito acquistare in autonomia una certa quota di prodotti, senza transitare per le complesse formule contrattuali delle centrali e con i cui titolari vi è un buon rapporto.

Molteplici e di diversa natura sono, infatti, gli ostacoli che possono frapporsi a un rapporto con importanti insegne, tra i quali:

- non sempre le realtà minori dispongono dei quantitativi necessari per rispondere alle esigenze del cliente;
- le richieste di servizio, in termini di tempi e luoghi di consegna (centro distributivo o punto vendita), minimi d'ordine, variabilità delle quantità, ecc., possono creare difficoltà organizzative al fornitore;
- la costruzione e la gestione del rapporto, a partire dalla messa a punto del contratto, che può richiedere trattative laboriose, non è di semplice approccio per il piccolo fornitore, non sempre dotato della strumentazione per valutare gli effettivi ritorni;
- i prezzi netti e nettissimi richiesti dal cliente di frequente non offrono piena soddisfazione al produttore.

Nonostante ciò, parecchie cooperative tendono a rapportarsi con questo mondo, un mondo che apprezza le specificità, le caratteristiche differenzianti, le espressioni del territorio, in quanto necessita di rendere i suoi assortimenti più vivi e variegati, meno standardizzati.

I punti vendita specializzati del biologico

Questi punti vendita, sia indipendenti che a insegna di catene, sono tuttora di interesse per le cooperative operanti, in toto o in parte, con loro linee di prodotti nel comparto e consentono di veicolare meglio della Gdo le informazioni al consumatore, con cui riescono a sviluppare relazioni intense.

Una cooperativa marchigiana, ad esempio, ha scelto di non entrare in Gdo, in quanto chi opta per lo specializzato è inopportuno che si referenzi presso le grandi insegne, che gli fanno una stringente concorrenza e possono metterlo fuori gioco. Alcuni fornitori che hanno scelto di presidiare entrambi i canali un po' per volta sono stati penalizzati dai distributori dello specializzato.

La vendita diretta da negozio aziendale

La vendita diretta da negozio aziendale rappresenta di frequente quote significative del fatturato delle cooperative minori e senza dubbio sta lievitando d'importanza. Vi è infatti un certo fermento attorno alla vendita diretta e le cooperative valutano con diversa attenzione rispetto al passato ciò che la gestione del negozio comporta, in termini di localizzazione, assortimenti, politica dei prezzi, grado di preparazione del personale, arredi, ecc. Non tutte le cooperative esprimono sempre valutazioni convinte sui loro negozi, soprattutto quelle che anni addietro ne hanno aperto più di uno senza la necessaria programmazione e gli adeguati strumenti di controllo.

Comincia a essere diffusa la consapevolezza che il produttore non si può inventare retailer, che gestire un negozio può esporre a rischi economici e si deve far vivere il negozio del produttore in termini diversi rispetto a quello di un retailer.

L'e-commerce

Le cooperative si stanno sperimentando sempre più nell'e-commerce B2C, in specie quando il loro portafoglio è costituito da prodotti di media e lunga shelf life. Questa modalità di rado genera volumi di vendita elevati, ma consente di aprirsi su versanti nuovi, di mantenere un rapporto diretto con i clienti privati, di ampliare l'ambito distributivo. Le cooperative non sempre si propongono in questo canale nei modi più appropriati e con investimenti adeguati, e ciò fa correre loro qualche rischio, soprattutto di immagine, qualora il servizio non sia all'altezza delle attese del cliente.

La ristorazione

Le cooperative minori non trascurano il mondo della ristorazione, specialmente nelle aree prossime alla loro sede, anche se lo gestiscono con prudenza per via dei pagamenti.

Nel caso in cui lo considerino un canale di interesse, dedicano qualche persona, agente o dipendente per la relazione con il cliente, per la raccolta ordini, per meglio seguire gli incassi.

Naturalmente, non di rado il mondo della ristorazione, come nel caso di qualche cantina sociale, viene approcciato attraverso grossisti specializzati, in grado di offrire un servizio completo in termini di gamma, giri vendite e consegne.

I grossisti

In ambito ortofrutticolo è frequente la vendita, anche avvalendosi di mediatori, al grossista che, più evoluto e sempre meno vincolato agli storici mercati all'ingrosso, riesce a offrire servizi apprezzati dal moderno retail: selezione del prodotto (calibro, colore, grado di maturazione), confezionamento, velocità di risposta a ordini variabili in termini tipologie di prodotto e volumi.

Ma è un canale utilizzato anche dai caseifici, come quelli del Parmigiano Reggiano, che gli delega anche fasi di stagionatura, e dalle cantine sociali, in particolare per il rapporto con il mondo della ristorazione.

I GAS

Verso i GAS si indirizzano senza dubbio parecchi produttori, soprattutto piccoli e medi, alcuni dei quali sviluppano fatturati notevoli, anche con una struttura organizzativa dedicata.

Sono ben considerati in quanto consentono un buon dialogo con il consumatore. Ma non sembrano tuttavia vivere una fase di sviluppo, complici tanti fattori, tra cui la concorrenza sempre più accesa nel biologico da parte delle catene Gdo (discount inclusi), la possibilità dei consumatori di accedere con più facilità all'acquisto diretto tramite l'e-commerce, la tendenza a non fare grandi scorte, oltre all'impegno richiesto ai soci organizzatori degli acquisti che, pur motivati sul piano sociale e culturale, stanno manifestando un po' di stanchezza.

Parecchie cooperative contattate vendono ai GAS e tutte concordano in buona misura con le osservazioni sopra riportate.

Il mercato estero

Il mercato estero viene sempre più tenuto in considerazione e approcciato, anche a fronte della pluriennale staticità di quello domestico.

Le strategie commerciali verso queste destinazioni, che rappresentano spesso nuove esperienze, sono meno definite rispetto a quelle adottate per il mercato italiano. Nella fase iniziale non di rado si tenta un contatto, ci si affida a un conoscente, si frequentano le fiere e poi ci si butta. Ma via via che il rapporto si consolida, si acquisisce maggiore sicurezza e le strategie si affinano.

Ci si rapporta anche direttamente a ristoranti e a negozi (o loro catene) di prodotti italiani.

Rara, soprattutto al di fuori dell'Europa, è la presenza diretta nei grandi retailer. L'importatore, infatti, con riferimento a realtà minori, ha normalmente un ruolo determinante nel referenziamento e nella gestione del rapporto.

Naturalmente ciascuna cooperativa segue i propri percorsi, che in alcuni casi consistono pure nell'affidarsi a consorzi con maggiore esperienza e con organizzazione più idonea per l'export.

Con riferimento ai paesi, non sempre la cooperativa procede, come ci si potrebbe attendere, partendo da quelli più prossimi per poi allargare gradualmente il raggio di azione. La ricerca di opportunità, infatti, può spingere a sperimentarsi in mercati extra europei, talvolta con strategie sufficientemente delineate.

Le manifestazioni fieristiche sono ben frequentate e la partecipazione con stand si ritrova in genere all'interno di spazi collettivi, della regione o di un'organizzazione di categoria, consentendo di contenere i costi e di essere agevolati sotto l'aspetto organizzativo.

2.2.6. I canali distributivi di prospettiva nel mercato domestico

La scelta del canale distributivo è da porre in relazione a molteplici fattori, in primis all'ambito competitivo, al portafoglio prodotti, al posizionamento, al grado di differenziazione realizzato e agli obiettivi da perseguire.

È certo che un prodotto ben differenziato può trovare più facilmente accoglienza anche presso i maggiori retailer che vogliono farne strumento di distintività per il loro assortimento, al fine di creare valore aggiunto.

Inoltre, innovare, seguire il mercato o, meglio ancora, annusare i cambiamenti del consumatore e del distributore e provare ad anticipare le risposte alle loro attese anche soltanto con una buona specializzazione produttiva o con una gamma profonda, aiuta ad acquisire un vantaggio competitivo, a prescindere dalla taglia dell'impresa.

Nel mercato domestico, le maggiori insegne della Gdo non sono forse l'interlocutore con cui un piccolo produttore può entrare meglio in sintonia, e tuttavia non può esimersi dal valutarle e approcciarle.

Disponendo di un prodotto ben caratterizzato e ben raccontato, dall'olio Dop e biologico, alle olive da tavola Dop, alla pasta biologica, ai mieli italiani monoflora, al Parmigiano Reggiano

di Montagna, si diventa più appetibili e di conseguenza il rapporto diviene più agevole e fluido.

La presenza sul lineare di una grande insegna rappresenta indubbiamente una vetrina che contribuisce a far lievitare la notorietà del marchio. Si deve porre però attenzione a non concedere eccessivamente in fee di entrata, in quanto sono un investimento che, in caso di dereferenziamento veloce, non viene ammortizzato.

Queste considerazioni, in una certa misura, valgono pure per i discount, che stanno creando con sempre maggiore intensità linee di prodotti biologici, Dop e Igp, a valenza territoriale, di ottimo posizionamento, collocate in fasce prezzi di sicuro interesse per il consumatore. Il produttore cooperativo, ma non certo di piccolissima taglia, può tentare un approccio, consapevole che la remunerazione sarà piuttosto contenuta e che nei lineari non comparirà il proprio brand.

Si caratterizza come una scelta per fare volumi, da gestire con attenzione. Non ci si deve però far trascinare eccessivamente verso un canale che per sua storia non è vocato alla valorizzazione del prodotto carico di un racconto, ma ne ha necessità per dar lustro alla sua offerta. E si devono, inoltre, evitare contraccolpi nei rapporti con altri clienti, sempre attenti al prezzo praticato ai loro competitori. Infatti, come dichiara un testimone della moderna distribuzione: "i player della Gdo italiana per calibrare le loro scelte commerciali oggi osservano non più tanto il prezzo delle marche primarie: si dà per scontato che in termini di netto e nettissimo, a parità di volumi, sia sostanzialmente livellato. Prestano maggiore attenzione alle politiche del prodotto a loro marchio e a quelle dei discount, in quanto considerati competitor a tutti gli effetti dei format più tradizionali".

"Il marchio del distributore vale ormai ben oltre il 20% del fatturato delle famiglie di prodotto in cui è presente, con punte che raggiungono il 50%, e sta diventando un'area strategica. Qui il gioco competitivo si sviluppa pure sui capitolati, che generano notevoli differenze qualitative e, di conseguenza, di prezzo di acquisto".

Tra i grandi player della Gdo, Coop e Conad, a livello sia nazionale sia territoriale, senza dubbio hanno teso a dare spazio alle produzioni delle cooperative, anche di minori dimensioni e ciò ha costituito un'opportunità di sicuro interesse. Come dichiarato da un testimone: "le insegne maggiori necessitano di presentarsi con un volto più umano, più prossimo al territorio, svincolandosi da un'immagine che le vede troppo vicine alla grande industria, con tutte le ricadute negative che ciò comporta. Anche se quest'ultima, per la verità, rappresenta un forte motore di ricerca e sviluppo. È certo che i piccoli produttori devono riuscire a far fronte alle sollecitazioni della Gdo, specialmente in riferimento alla tracciabilità, alla reattività dell'organizzazione, alla logistica e devono saper dialogare con i buyer".

Un altro testimone ritiene per di più che "le più importanti insegne cooperative debbano esprimere ancor maggior trasparenza e raccontare seriamente la remunerazione del prodotto in tutte le fasi della filiera, almeno con riferimento ai prodotti a marca del distributore".

"Coop deve rendere i soci consumatori veramente protagonisti, così come la cooperativa agricola sollecitare i produttori a non avere come unico obiettivo la remunerazione della materia prima, e renderli consapevoli di partecipare a un'attività con forte valenza sociale. I soci, consumatori o produttori, vanno resi partecipi di un progetto che va oltre il solo aspetto economico".

Gli store della Distribuzione Organizzata, di piccola come di grande superficie, possono essere approcciati anche partendo dal territorio, grazie a semplici accordi con gli store stessi, che dispongono sempre di margini di autonomia negli acquisti e possono favorire le realtà minori dotate di prodotti apprezzati dai loro consumatori. In tal modo riescono a evitare di sottoscrivere onerosi contratti con le centrali nazionali o i loro gruppi. Si tratta di volumi di certo non elevatissimi, ma che contribuiscono a dare respiro alle vendite di un'azienda di dimensioni minori.

I grossisti rappresentano un canale di interesse con riferimento soprattutto al mondo della ristorazione e al settore ortofrutticolo. Nel primo caso la specializzazione merceologica è il punto di forza. Vi sono realtà, non di rado consorziate per gli acquisti, in grado di ben soddisfare con il loro portafoglio prodotti e le modalità organizzative le attese della ristorazione, e che quindi possono rappresentare di certo un cliente in grado di presidiare questo canale, soprattutto in aree meno prossime all'azienda.

In alternativa, il rapporto con la ristorazione (oggi in notevole sofferenza) può essere gestito direttamente, attraverso contatti telefonici o via email, o con agenti per i territori di prossimità oppure può essere affidato a un'organizzazione di vendita con copertura distributiva più estesa.

Nell'ambito ortofrutticolo molti grossisti hanno cessato l'attività, ma non pochi hanno rilanciato la loro proposta commerciale e si stanno proponendo con nuove strutture (in genere esterne ai mercati all'ingrosso) e servizi per offrire risposta alle diverse tipologie di clientela.

Come sostiene un testimone, "il piccolo produttore difficilmente ha la forza di servire direttamente la grande distribuzione, troppo spesso mancano le quantità necessarie a far fronte alle richieste e manca la capacità di programmare. Inoltre, la Gdo tende a imporre contratti che possono penalizzare, ad esempio si impegna a fare la campagna di un prodotto a un determinato prezzo, poi, se questo scende, trova mille motivazioni per cessare i ritiri e rivolgersi ad altri fornitori. È preferibile che il produttore si rapporti con un serio grossista che lo aiuti a sviluppare buoni rapporti commerciali. E una volta consolidata l'attività può esplorare direttamente altre alternative di canale".

La vendita diretta da negozio aziendale pare proprio un'alternativa di prospettiva. Numerose cooperative ne gestiscono uno o più e nelle piccole realtà questa modalità si ritaglia talvolta quote importanti di fatturato. Nato come spaccio, come struttura essenziale, fredda, con pochi arredi, via via il negozio è evoluto. Oggi viene osservato con attenzione e si conducono valutazioni più attente del passato sulla gestione e sui risultati che offre, in termini non soltanto di fatturato, ma di margini e di ritorni sugli investimenti. Certamente nessuna cooperativa la considera una modalità esaustiva che escluda l'approccio ad altri canali, bensì la considera un buon complemento.

Il negozio ha sì la funzione di sviluppare vendite, ma lo deve fare raccontando l'anima del prodotto e dell'azienda, un'anima che nel caso della cooperativa deve essere tesa anche verso la socialità, facendo vivere al consumatore il cibo, conducendolo lungo la filiera, che dall'agricoltura porta verso la tavola. Un importante testimone sostiene che "il domani del rapporto tra consumatore e produttore si sostanzia nelle parole coinvolgimento e partecipazione. È necessario tendere alla disintermediazione nella relazione tra produttore e consumatore, accorciare la catena, eliminare passaggi e parlare direttamente a quest'ultimo". Un rapporto più intenso e coinvolgente con il consumatore aiuta a meglio accreditare l'elevato posizionamento con cui di frequente si caratterizzano le piccole realtà produttive. Vi

è infatti la possibilità di raccontare la genesi del prodotto e di fare vivere al consumatore, qualora il negozio si caratterizzi con le giuste atmosfere, il piacere dell'acquisto.

La partecipazione ai mercatini, nelle loro diverse declinazioni, che da tante parti sono sorti e si sono sviluppati, tende anch'essa a una relazione forte con il consumatore, a fare comunicazione, oltre che vendita. Questa modalità, di certo in crescita così come la richiesta di prodotto tipico e locale, talvolta gestita dai soci della cooperativa più motivati nel rapporto con il pubblico, può offrire buona soddisfazione alle realtà minori. Rappresenta un impegno notevole per chi la gestisce e, se considerata d'interesse, la cooperativa non può lasciarla alla spontaneità dei soci più coinvolti, bensì darle un'impronta commerciale ben definita.

L'e-commerce è la modalità di vendita che suscita (ma non tanto nel settore ortofrutticolo) il maggiore interesse tra le cooperative e i testimoni contattati. La motivazione non è rappresentata dai volumi che oggi realisticamente è in grado di esprimere, ma dalle possibilità di sviluppo non ancora prevedibili, che è opportuno conoscere per rimanere aggiornati rispetto a ciò che l'evoluzione della tecnologia può offrire sul versante della gestione commerciale.

L'e-commerce B2C può considerarsi, a seconda di come declinato, un innovativo strumento di vendita che consente di realizzare fatturato aggiuntivo e pure un mezzo di comunicazione, di dialogo con il consumatore, di presentazione dei prodotti in vetrina.

Le vendite online possono realizzarsi sia con una piattaforma propria sia facendo riferimento a marketplace specializzati o generalisti. Con la prima ci s'impegna, oltre a fare vendite, a curare la propria immagine, a sperimentarsi con strumenti innovativi che richiedono un continuo aggiornamento, mentre con il marketplace si tende sostanzialmente a fare vendite e ci si confronta con le proposte dei competitori.

Sono ormai tante le cooperative attive nell'e-commerce, con risultati talora non entusiasmanti, tanto che si osservano pure ritiri da questo fronte.

Nel caso di propria piattaforma è importante che la stessa venga resa coinvolgente e con una comunicazione precisa, soprattutto se si dispone di prodotti carichi di tradizione, di territorio, di tecniche produttive particolari. È un surplus di impegno della cui necessità bisogna essere consapevoli, per riuscire a trasmettere al cliente i valori che giustificano anche un posizionamento alto di gamma.

È certo, inoltre, che la vendita online comporta un'attenta riflessione sulle politiche di prezzo per conciliare i listini indirizzati ai diversi clienti, dai grossisti ai grandi retailer, con i prezzi praticati agli acquirenti privati. Si deve far sì che non si creino imbarazzanti situazioni in cui il canale indiretto, messo in difficoltà, si attiva in azioni ritorsive nei confronti del fornitore.

Progenitrici delle vendite online sono quelle telefoniche e via email a clienti privati e professionali, tuttora piuttosto praticate dalle realtà minori. Si tratta di modalità che, se ben organizzate, possono offrire discreti risultati, senza eccessivo impegno. Per di più la telefonata, in uscita per sollecitare un ordine, come in entrata per riceverlo, a differenza della email e dell'e-shop, aiuta a meglio sintonizzarsi con il cliente, a veicolare in modo semplice le caratteristiche dell'offerta e a motivare i prezzi proposti, creando così una relazione più intensa che può durare nel tempo.

I GAS e i negozi specializzati nei prodotti naturali e biologici sono due canali ben frequentati specialmente dalle aziende operanti nel biologico. I GAS, nella cui gestione alcune cooperative si sono nel tempo specializzate, non appaiono oggi una formula di rilevante prospettiva, su

cui oltremodo investire, anche se, come dichiara un testimone rappresentante di un GAS romano: "la funzione del GAS non si limita alla compravendita, bensì deve stimolare il rapporto e la comunicazione tra tutte le parti in gioco per avere scambi di idee". Anche i negozi specializzati, indipendenti e organizzati, del biologico e del naturale sembrano entrati in una fase di decelerazione.

Per i produttori del biologico potranno rappresentare anche per il futuro un mercato di interesse, per alcuni unico o quasi, ma forse non sono destinati a esprimere il rilievo del passato.

Oltre a ciò, si deve considerare che in questa fase di rallentamento gli specializzati, quelli organizzati in particolare, stanno ponendo vincoli ai fornitori, quali la richiesta di esclusiva, per cui il produttore referenziato nello specializzato può venire inibito a esserlo presso un'insegna Gdo e quindi dover optare tra tipologie di clienti non complementari, bensì alternative.

A prescindere dalla scelta del canale distributivo, soprattutto nel mercato domestico, determinante è una forte coerenza della politica commerciale che non trascuri l'importanza della comunicazione. Qualunque sia il livello di investimento a essa dedicato, l'attenzione è necessaria fin nei particolari, partendo sempre dalla promessa, che deve essere veritiera e verificabile. E quello della sostenibilità ambientale non è affatto un tema da trascurare.

Sono interessanti le osservazioni di un testimone, convinto propugnatore dei valori cooperativi: "la cooperazione esalta la socialità e costituisce un fattore forte di sicurezza sociale, una rete di relazioni, ma ciò viene poco raccontato. Il mondo cooperativo necessita di una nuova spinta intellettuale e morale, che parta dal momento della produzione agricola, passi per la commercializzazione e coinvolga il consumatore, che oggi non sa più che cosa significa fare cooperazione".

Come pure va curata la relazione con il cliente, sia quando gli interlocutori sono di esperienza come i buyer della Gdo sia quando il referente è un piccolo rivenditore, un buon conoscente, talvolta un amico. La relazione non va lasciata alla spontaneità, bensì alimentata con serietà e professionalità. Talora è determinante la rapidità di risposta, da non subordinare a eccessivi passaggi decisionali all'interno della cooperativa.

Riguardo al posizionamento, si deve tendere a governare al meglio la politica di prezzo tra i diversi canali. Il livello di trasparenza è in continua ascesa e ciascun cliente ormai è informato di come i suoi competitori trattano in vendita un certo prodotto. Per questo non accetta di apparire agli occhi del consumatore, non per propria responsabilità, il meno conveniente in un certo ambito, in un certo territorio. È indispensabile perciò proporre listini ben meditati, tali da non generare disparità tra i diversi clienti, anche se, ad esempio, una superette praticherà prezzi superiori all'ipermercato.

2.2.7. I canali distributivi nell'approccio ai mercati esteri

Per diversi motivi, non ultimo la vivacità imprenditoriale di tanti connazionali all'estero, che si rendono ambasciatori dell'italianità con le loro attività, sta crescendo nel mondo la domanda di prodotti e di servizi ristorativi italiani o improntati allo stile italiano. Quindi ormai nessuna azienda può esimersi dal prendere in esame come mettere piede oltre confine.

In alcuni settori, come l'ortofrutta, dove il prodotto viene venduto prevalentemente sfuso, senza robuste possibilità di riferimento al territorio, l'italianità costituisce marginalmente un fattore differenziante e il confronto si regge su elementi più oggettivi, quali la qualità intrinseca, l'innovazione, il servizio, il prezzo. Il carico della cultura e della abilità culinaria italiana offre un aiuto limitato nella competizione con altri agguerriti paesi, quali Spagna, Grecia, Turchia, Polonia.

Diverse sono le alternative che si pongono di fronte a una piccola cooperativa nell'approccio a questi mercati: negozi e ristoranti, o loro catene, a forte impronta italiana, società della grande distribuzione, piccoli e grandi retailer specializzati nel biologico, importatori ed esportatori italiani, e pure l'e-commerce.

A seconda del paese di interesse, del settore di appartenenza, delle dimensioni e delle esperienze maturate, l'impresa sceglie la propria strada e può decidere se avvalersi di agenti che contribuiscano ad agevolare i suoi percorsi. In generale, si riscontra il rapporto più frequente con il mondo Gdo da parte delle aziende maggiori rispetto a quelle minori.

Il rapporto con i negozi, i ristoranti e le enoteche è intrattenuto anche grazie a conoscenze e amicizie, che talora prevalgono sulle relazioni strettamente commerciali.

Questi negozi sono ormai numerosissimi nel mondo ed esprimono le scelte commerciali più diverse, come in termini di gamma prodotti, talvolta riferita a una singola regione italiana (Sicilia, Veneto, Campania, ecc.).

Acquistano da più fornitori, in genere da importatori - distributori del paese in base alle specializzazioni merceologiche da questi espresse. Se non vi sono ostacoli particolari, quali costi di trasporto elevati e barriere normativo doganali, non di rado, soprattutto per prodotti con evidenti caratteristiche qualitative, fanno riferimento diretto ad aziende italiane.

È un modo per questi clienti di rendere il loro assortimento più attrattivo agli occhi dei loro consumatori, per disporre di un argomento aggiuntivo di vendita. Uno dei loro punti di debolezza è rappresentato però dall'esperienza degli addetti, ad esempio nella gestione dei salumi al banco taglio, in particolare del prosciutto.

In riferimento ai fornitori, lo stesso vale per tanti ristoranti e pizzerie, alcuni dei quali di elevato standard qualitativo.

Utilizzando i prodotti soprattutto per le preparazioni culinarie, i ristoranti sono meno interessati a quelli di pregio, con l'eccezione dei prodotti da portare in tavola come le bevande (vino, in primis), i condimenti (olio extravergine d'oliva e aceto balsamico) e qualche formaggio e salume tipico. Poi vi possono essere le carni di specifiche razze bovine, ad esempio chianina e piemontese, sulle quali il locale costruisce la propria immagine e il menù.

Per quanto riguarda i ristoranti, è interessante il suggerimento espresso da un consorzio di olivicoltori pugliese: "dovrebbero utilizzare maggiormente prodotti italiani, di buona qualità. Per questo motivo sarebbe opportuno che il Mipaaf si impegnasse per certificare il rispetto di determinati parametri, tra i quali l'utilizzo di Dop e Igp e assegnasse loro un attestato, un logo di cui fregiarsi. Sarebbe un sistema non semplice da realizzare, ma ne beneficerebbero tanto i ristoranti, che eleverebbero la qualità di offerta e la loro immagine, quanto i produttori e l'intero sistema Italia". Una sorta, quindi, di Ospitalità Italiana, con criteri ancora più stringenti.

Questo auspicio pare trovare riscontro. Intatti, come riporta il Sole 24 Ore del 5 ottobre 2019, una società di certificazione italiana ha sottoscritto con il Mipaaf, con Coldiretti e con Filiera Agricola Italiana un progetto con l'obiettivo di arrivare a certificare 7.000 esercizi di ristorazione all'anno.

Gli importatori specializzati in prodotti italiani dispongono ormai di una ricca gamma, nella quale rientrano sempre più vere specialità e produzioni di nicchia.

Attraverso la frequentazione delle fiere e la conoscenza diretta delle aziende, vivificata da frequenti visite, numerosi importatori hanno acquisito un'ottima conoscenza delle produzioni migliori e più incuriosenti del nostro Paese.

Gli importatori rappresentano il canale distributivo su cui si indirizza la maggior parte delle aziende esportatrici e, al di fuori dall'Europa, quello dal quale non si può prescindere per motivi connessi al disbrigo delle pratiche doganali, all'ottimizzazione dei costi di trasposto e alla non sempre semplice gestione di un esteso parco clienti del piccolo retail o della ristorazione. Stanno sempre più evolvendo, ognuno con la propria specializzazione merceologica e di clientela, con le proprie modalità commerciali e distributive. Per di più, esprimono notevole vivacità, con diversificazioni imprenditoriali, quali aperture di punti vendita, di ristoranti, di cash and carry rivolti anche a clienti non professionali, piattaforme e-commerce, società miste con esportatori. Un fiorire di realtà da seguire con attenzione.

In più occasioni si rapportano, per conto delle aziende esportatrici, con i grandi retailer, stipulano i contratti, spesso complessi e onerosi, gestiscono le promozioni, le contestazioni, monitorano il prodotto nel punto vendita e, qualora sia necessario, si attivano per il ritiro di quello sotto scadenza o soggetto a contestazione.

L'azienda esportatrice, una volta scelto l'importatore sulla base di più fattori valutativi (specializzazione merceologica, tipologie di clientela, copertura distributiva, taglia, solvibilità, ecc.), deve concordare programmi di lavoro, obiettivi, investimenti, confrontarsi periodicamente sui risultati e tessere un rapporto basato anche su un certo grado di fiducia.

La Gdo, includendo nella categoria anche i discounter, di cui Lidl e Aldi rappresentano i campioni nel panorama non soltanto europeo, è il canale distributivo per eccellenza pure per il prodotto di importazione, in virtù delle quote di mercato che esprime e per la visibilità che la presenza nei lineari offre al brand del fornitore.

La Gdo non può considerarsi comunque una categoria omogenea. Vi sono realtà locali minori e colossi fortemente internazionalizzati, posizionamenti diversi delle insegne, alcune focalizzate maggiormente sul prodotto estero, come uno dei fattori differenzianti dell'offerta, e altre che di quello nazionale fanno una bandiera.

Ciò nonostante, nel suo complesso, a seconda dei diversi paesi e dei format, la Gdo sta offrendo sempre più spazio ai prodotti di importazione, creando corner, isole dedicate oppure semplicemente inserendoli in lineare. E quelli italiani, in particolare confezionati e con una precisa identità, grazie al consenso espresso da fasce crescenti di consumatori, stanno conquistando buone quote.

La Gdo rappresenta quindi un canale di fondamentale importanza, ma non tutte le aziende esportatrici riescono ad accedervi, soprattutto per le loro dimensioni. L'azienda minore per sviluppare e mantenere un rapporto ha generalmente maggiori difficoltà, dovute tra l'altro ai notevoli fee di referenziamento, ai rischi di rapida uscita a fronte di una debole rotazione e, di conseguenza, alle attività necessarie per sostenere il prodotto in lineare.

Un testimone, rappresentante di un'importante azienda del biologico, con riferimento al mercato statunitense dichiara: "il prodotto incontra notevoli difficoltà in quanto forte è la concorrenza dei tanti produttori di italian sounding e di importatori consolidati nel corso di decenni. Per riuscire a penetrare in questo mercato sarebbero necessarie rilevantissime risorse per acquisire spazi nei punti vendita della Gdo, senza certezza, essendo il nostro un brand non conosciuto, di fare un buon sell out, con il rischio di venire dereferenziati e di bruciare gli investimenti".

Ciò non significa che i prodotti di piccole realtà non siano presenti negli store dei grandi retailer. Ma sono da valutare i ritorni economici e la valutazione non è semplice in quanto si riferisce a contesti talvolta non ben conosciuti dall'azienda ed è da proiettare in un'ottica di medio periodo.

Il rapporto con la grande insegna in tante occasioni è mediato dagli importatori o, nel caso dei grandi discounter, da agenzie specializzate di fiducia del cliente.

Non vi è una regola precisa per definire quando il rapporto può essere diretto o meno. Incidono, infatti, molteplici fattori, quali le politiche di acquisto dell'insegna, la forza commerciale dell'importatore e gli accordi stipulati con l'azienda esportatrice, le barriere normative. In ogni caso, i costi della gestione ricadono sull'esportatore, e l'intervento dell'importatore, se da una parte favorisce il rapporto con l'insegna, dall'altra comporta naturalmente costi aggiuntivi. È certo però che fuori dall'Europa il ruolo dell'importatore diventa imprescindibile: troppi sono i vincoli che attanaglierebbero l'azione diretta dell'esportatore.

La Gdo può essere appetibile pure per le produzioni a marca privata, ma si tratta di un rapporto che difficilmente riesce a intraprendere un piccolo produttore, necessitando di dimensioni che consentano in primis economie di scala, per competere in termini di prezzo.

Interessanti, soprattutto per chi opera nel settore, sono i retailer specializzati nel naturale e biologico. Talvolta l'esportatore può gestirli con un rapporto diretto, come ad esempio la francese BioCoop, oppure attraverso importatori a loro volta specializzati, gli stessi che possono favorire il referenziamento pure nei reparti del naturale degli store della Gdo.

L'e-commerce si sta proponendo come una nuova frontiera anche per i mercati esteri, con prospettive ancora da mettere bene a fuoco. Da tutte le parti, oltre le piattaforme dei grandi retailer che si stanno aprendo con diverse modalità allo shop online, vi è un fiorire di piattaforme specializzate in prodotti di buon posizionamento, dei territori oppure naturali e biologici, sulle quali persino gli importatori e i retailer con negozi fisici di frequente fanno convergere la loro offerta, talvolta creando il link dal loro sito e ponendosi in tal modo sul duplice binario dell'offline e dell'online.

Queste piattaforme possono divenire clienti diretti dell'azienda esportatrice, che, per valutare se procedere o meno in questa direzione, una volta selezionati i paesi obiettivo, deve contattarle, accordarsi sugli aspetti contrattuali e su quelli della logistica in entrata.

L'accesso diretto a queste piattaforme può tuttavia creare ostacoli al rapporto con un importatore o con altri clienti con negozio fisico, in quanto il primo può richiedere l'esclusiva per il paese, mentre i secondi possono vedersi messi fuori mercato da prezzi aggressivi della piattaforma.

Anche se oggi l'e-commerce in molti paesi non esprime nel food volumi elevati, gli sviluppi sono da seguire.

Inoltre, un certo fermento di idee e progetti si segnala in direzione di una gestione in proprio della piattaforma online: operazione di frontiera e piuttosto rischiosa, ma che, se realizzata con un paniere di prodotti di ben delineato profilo e supportata dai giusti investimenti, può offrire ritorni, e consentire di rivolgersi direttamente al consumatore e di svincolarsi da alcuni passaggi storicamente obbligati (l'importatore e il retailer). Di certo, non è un'iniziativa che può essere intrapresa facilmente da aziende minori. Sarebbe auspicabile trovare, grazie a un capofila o un'associazione promotrice, forme di collaborazione con altre realtà complementari per dare il la a un progetto commerciale ben strutturato, con precisi obiettivi, risorse e capacità di gestione adeguate.

Al riguardo è interessante la dichiarazione di un testimone storicamente molto attivo sul mercato dell'Estremo Oriente: "l'e-commerce rappresenta una nuova interessantissima frontiera nei paesi del sud est asiatico. A Shanghai si stima che valga circa il 50% dei consumi di alimentari, includendo le attività delle insegne Gdo, dei produttori con i loro siti, dei grandi marketplace e delle piattaforme specializzate nella ristorazione. Questa diffusione dell'e-commerce, che vale per tante altre città dell'Estremo Oriente, è dovuta senza dubbio a sistemi informativi evoluti, diffusione dello smartphone, costo del lavoro molto contenuto, forte densità abitativa, ridotto utilizzo dell'auto privata, limitata disponibilità di tempo da dedicare allo shopping classico. Data la situazione, i retailer si stanno convertendo velocemente verso forme di servizio che si possono far rientrare nel perimetro dell'e-commerce. E vi sono importatori che ormai attraverso l'online realizzano quote rilevanti del loro fatturato, sia con loro piattaforma sia cedendo il prodotto a un marketplace".

Per di più, si può collocare il prodotto sui mercati esteri non esportandolo, ma cedendolo a società commerciali strutturate per la vendita oltre confine di prodotti italiani di qualità, tipici, a denominazione. Il loro punto di forza è un portafoglio costruito in funzione di alcuni paesi e di alcuni canali e la possibilità di ottenere sinergie logistiche. Piccoli negozi, enoteche e ristoranti costituiscono in genere il loro pacchetto clienti.

Soprattutto per le realtà minori è una soluzione da valutare; anche se non le apre effettivamente ai mercati esteri, consente loro di iniziare a rendersi conto dei problemi che alcuni mercati pongono e, in una fase successiva, di potervi mettere piede direttamente.

Specialmente le aziende minori è opportuno che tendano a delineare percorsi coerenti in termini di paesi e canali, di obiettivi e investimenti, mantenendo tuttavia quel grado di flessibilità capace di accogliere le esperienze migliori che maturano giorno dopo giorno. Si dovrebbe prestare altresì maggiore attenzione all'organizzazione interna e dotarsi di personale (pure da formare) che con continuità curi i rapporti con i clienti, anche come stanno facendo alcune cooperative, avvalendosi di collaboratori esterni che assolvano il ruolo di export manager. La specializzazione nel rapporto nel mercato extra domestico, considerato l'insieme delle problematiche che comporta, è di fondamentale importanza.

Va osservato, infine, che nei mercati esteri i valori cooperativi, sui quali già in Italia non si fa eccessivamente leva, divengono ancora più impegnativi da trasmettere. Si tratterà quindi di lavorare, se non prevalentemente in direzione del consumatore finale, nella relazione con i clienti professionali, per far apprezzare il significato dell'essere cooperativa, degli apporti dei soci, delle indubbie maggiori sensibilità rispetto alla qualità, alla tradizione, alla sostenibilità ambientale.

2.2.8. Caseificio Boschetto: il piano di lavoro

La storia della cooperativa

Il Caseificio Boschetto, nato alla fine degli anni 50 in un comune della collina modenee, prende il nome dall'estesa area boschiva sovrastante l'affaccio sulla strada provinciale.

Nel 1960 oltre cento erano i soci, andati riducendosi nel corso degli anni sotto le dieci unità, a fronte dell'incremento della dimensione delle stalle, poi sono risaliti ai 25 attuali, grazie pure all'incorporazione di un caseificio di più ridotte dimensioni, la Vecchia Sosta, sempre del medesimo comune. La maggioranza è localizzata nella provincia modenese e una parte nel versante bolognese.

Il Caseificio si è caratterizzato per uno sviluppo notevolissimo, passando da una produzione di poche migliaia di forme di Parmigiano Reggiano l'anno alle oltre 30.000 nel 2019 e il recente ampliamento produttivo ha aumentato notevolmente il numero delle caldaie.

E oggi, con gli oltre 9,5 milioni di fatturato 2019, può considerarsi uno dei maggiori produttori di Parmigiano Reggiano dell'Appennino emiliano.

Il prodotto si fregia per di più del marchio "Prodotto di montagna", utilizzato per gli alimenti trasformati la cui lavorazione, stagionatura e maturazione hanno luogo in montagna e proprio a sostegno di questa importante filiera una primaria banca nel 2018 ha inaugurato un magazzino di stagionatura con una capacità di 160.000 forme.

Il Caseificio da sempre ha privilegiato il rapporto con gli stagionatori, che incidono per poco meno del 90% sul fatturato complessivo e a cui il prodotto viene ceduto al dodicesimo mese di stagionatura.

La scelta di indirizzarsi verso questa tipologia di clienti è stata compiuta in funzione della minor complessità organizzativa e dei minori costi che la loro gestione comporta, e nella scelta Boschetto è stato confortato dal non avere registrato alcun sostanziale problema sul versante dei pagamenti.

D'altra parte indirizzarsi agli stagionatori comporta di non riuscire a recuperare pienamente il valore che il prodotto può esprimere nell'avvicinarsi all'utilizzatore finale e di trovarsi in misura maggiore in balia delle cicliche variazioni delle quotazioni all'ingrosso.

Il negozio, inizialmente un piccolo "spaccio" gestito da una sola persona, che proponeva il Parmigiano Reggiano e qualche altro prodotto del Caseificio, è stato creato alla fine degli anni '80. Poi, via via è andato ampliandosi.

Nel 2009, in concomitanza dell'incorporazione del caseificio Vecchia Sosta, viene spostato nella sede attuale, a fianco del reparto produttivo.

La maggior parte dei soci per lungo tempo non ha prestato particolare interesse al negozio, in quanto considerata un'attività che sviluppa sì numerosi atti di vendita, ma di ridotto valore unitario, soprattutto se rapportata a quella con gli stagionatori, centrata su grandi volumi.

Per di più il negozio richiede notevole attenzione per gli arredi, l'illuminazione, il layout e display, i rapporti con un largo parco clienti, la proposta assortimentale e pure per la definizione delle politiche di vendita e dei prezzi, per il monitoraggio del fatturato e dei margini e la formazione del personale.

Di conseguenza la gestione è sempre stata vissuta come piuttosto complessa e delegata principalmente all'iniziativa degli addetti.

Negli ultimi anni, essendosi consolidati apprezzabili risultati, i riflettori si sono riaccesi e si è rafforzato il dialogo tra i soci e gli addetti, senz'altro suscettibile di ulteriori margini di miglioramento, e ci si è resi conto che attraverso il negozio ci si può avvicinare all'utilizzatore finale (consumatore, retail e Horeca), ritraendone discrete soddisfazioni.

La fotografia del negozio

Dai colloqui con il personale e con alcuni soci, integrati con le informazioni rese disponibili dall'amministrazione, allocata presso un centro servizi dedicato alle cooperative, emerge il seguente quadro.

Il negozio gestisce le vendite sia ai clienti privati, incluse quelle online, sia a quelli professionali, ristoratori e piccolo retail, con un fatturato 2019 che ha sfiorato 1.130.000 euro, di cui i primi esprimono oltre il 70%, con una quota veramente minimale di online, e i secondi meno del 30%.

Si stimano oltre 1.000 clienti privati del negozio con scontrino e non più di 60 operatori professionali con fattura; i clienti dell'e-commerce sono 25-30 e sviluppano appena 70-80 ordini l'anno.

Fatturato – euro

Clienti/anno	2016	2017	2018	2019
Privati da negozio e online	516.816	521.566	593.603	787.484
Privati da mercati	94.008	106.855	128.461	18.365
Totale privati	**610.824**	**628.421**	**722.064**	**805.849**
Totale operatori	**342.936**	**381.979**	**402.816**	**323.351**
Totale negozio	**953.760**	**1.010.400**	**1.124.880**	**1.129.200**

Fonte: elaborazione Ismea su dati aziendali

Quindi, da negozio transita tutto ciò che non è vendita a grossisti.

I mercatini e le sagre, che hanno sviluppato negli ultimi anni un discreto fatturato, raggiungendo quasi 130.000 euro nel 2018, nell'ultimo periodo lo hanno visto ridursi drasticamente, in quanto, per vari motivi, l'interesse dei soci impegnati a gestire questa attività è andato scemando.

Così come è sceso il fatturato degli operatori, mentre sono salite notevolmente le vendite a privati, non certo per l'e-commerce.

Il negozio si sviluppa su una superficie di vendita di 50 mq, a cui si deve aggiungere un soppalco, utilizzato in particolare per il confezionamento delle ceste regalo e un retro con sala di lavorazione per formaggi freschi e ricotta.

Alberto, Olivia e Tecla, la responsabile, sono i tre addetti a tempo pieno, che rappresentano da tre anni la nuova gestione, a cui si affiancano in periodi di punta altre due persone.

Gli addetti si relazionano ai clienti privati del punto vendita, ricevono (o sollecitano) gli ordini via email o telefono di quelli professionali, si accordano con il corriere per le consegne,

emettono il documento di trasporto e, nel caso di nuovi clienti di cui non dispongono di informazioni sufficienti, richiedono il pagamento anticipato con bonifico.

Per di più approntano le spedizioni degli ordini e-commerce, producono alcune referenze, quali yogurt, panna cotta, crema catalana, ricotta, gestiscono operativamente il rapporto con i fornitori dei prodotti acquistati.

Gli scontrini emessi per le vendite da negozio, online e in mercatini sfiorano i 21.000, 62 al giorno con un importo medio particolarmente elevato di quasi 37 euro che sale a 50 nel robusto mese di dicembre.

Trend di scontrini

Anno	2016	2017	2018	2019
Scontrino medio euro	31,6	32,4	35,8	36,9
Numero scontrini	19.306	19.423	20.153	21.814
Media scontrini giorno	55	55	58	62

Fonte: elaborazione Ismea su dati aziendali

A questi si sommano le circa 900 fatture per gli operatori, con importo medio di 360 euro e gli ordini dell'e-commerce.

Oltre il 60% delle vendite sono realizzate nel secondo semestre dell'anno, dicembre e agosto con il 25% rappresentano i due mesi più corposi.

La proposta assortimentale si compone approssimativamente di 160 referenze, una trentina di produzione del Caseificio e le altre acquistate da numerosi fornitori esterni.

Tre anni fa si è proceduto a una forte selezione.

Nella gestione precedente, infatti, la responsabile operava con ampi margini di autonomia, e l'assortimento si era gonfiato, andando ben oltre l'alimentare, sconfinando nell'area cura della casa, un assortimento che poteva offrire un servizio in più ad alcuni clienti, tuttavia snaturava l'anima di un negozio vicino alla tradizione e al territorio.

Fatturato - euro

Prodotti/anno	2016	2017	2018	2019
Parmigiano Reggiano	672.000	691.200	796.200	818.400
Altri prodotti del caseificio	203.760	226.800	236.280	220.800
Prodotti acquistati	78.000	92.400	92.400	90.000
Totale negozio	**953.760**	**1.010.400**	**1.124.880**	**1.129.200**
Totale al netto di Parmigiano Reggiano	**281.760**	**319.200**	**328.680**	**310.800**

Fonte: elaborazione Ismea su dati aziendali

Tra i prodotti del Caseificio spiccano il Parmigiano Reggiano, diversi tipi di caciotte, la ricotta, il burro, i freschi (panna cotta, cremini, crema catalana) e numerose referenze di yogurt, mentre negli acquistati si ritrovano alcuni pecorini toscani, i salumi, la biscotteria, la pasta di semola, le farine, le conserve vegetali e di frutta, il miele e le marmellate, il vino e superalcolici a base di erbe, l'olio extra vergine, l'Aceto Balsamico tradizionale Dop e Igp, il caffè, le castagne e le patate della zona, recentemente anche le uova.

Quest'ultimi provengono da oltre quindici fornitori, piccole realtà produttive, dei territori vicini.

Da inizio 2020 il Caseificio può fare riferimento soltanto a fornitori con partita Iva agricola e ciò ha comportato una selezione, l'uscita di alcuni e l'entrata di altri. Tra l'altro, alcuni fornitori, per non perdere clienti quali Boschetto, sono transitati in regime di Iva agricola.

Questo vincolo fiscale ha così offerto l'occasione di rivedere le referenze, ridotte di circa il 10% rispetto all'anno precedente, in particolare nella biscotteria.

I prodotti del Caseificio valgono più del 90% del fatturato, gli acquistati offrono però vivacità all'offerta e servizio al cliente, che può trovare in un unico luogo parecchie specialità del territorio.

L'assortimento viene valutato dagli addetti, poi Tecla, la responsabile, si confronta con Sandra, moglie di un consigliere storico ed espressione dei soci, almeno di quelli più partecipi, e insieme assumono le decisioni relative all'inserimento o eliminazione delle referenze. In seguito, l'accordo con i fornitori viene formalizzato dal Presidente, mentre il rapporto quotidiano è delegato agli addetti.

Il negozio tende a privilegiare i piccoli formati, vissuti dal consumatore come più comodi e preziosi, e non certamente quelli per scorta famiglia che offrono ricavi e margini unitari inferiori, mentre il sottovuoto da kg 1 è il formato prevalente per Parmigiano Reggiano.

Si deve osservare che non eccessiva attenzione è dedicata ai Dop, Igp e biologici. Sono sì in assortimento, ma non vengono posti in particolare evidenza e presentati per i plus che esprimono.

Gli addetti, in effetti, non hanno cognizione precisa del significato di queste denominazioni, mentre maggiore rilievo comunicativo viene riservato all'attributo "Prodotto di Montagna" del Parmigiano Reggiano.

Ai cartellini segnaprezzi si è prestata via via crescente attenzione. Sono realizzati dagli addetti, e pur non mantenendo sempre la dovuta uniformità grafica, appaiono piuttosto vivaci; oltre all'indicazione del prodotto, però, non riportano ulteriori descrizioni che stimolino l'acquisto.

Per quanto concerne i prezzi degli acquistati, la responsabile a inizio anno richiede a ciascun fornitore di confermare il listino in vigore o di inviarne uno aggiornato. Il listino viene valutato insieme a Sandra e al Presidente, i quali, qualora vi sia da ridiscuterlo, si rendono parte attiva per il confronto con il fornitore.

L'arredamento, l'estetica in generale, in particolare quella di alcuni frigoriferi, rappresentano forse il punto di maggior debolezza del negozio. Ciò deriva dalla mancanza di un progetto iniziale basato su uno stile ben definito, dalla sistemazione nel corso del tempo di espositori, frigoriferi, oggetti di arredo, fotografie, che offrono la sensazione di accostamenti non troppo

curati, e specialmente dagli spazi ridotti, che non consentono di intervenire con la necessaria libertà di manovra.

Pure alcuni nuovi espositori in legno non riescono a scaldare l'atmosfera.

Analoga situazione si ritrova all'esterno, dove elementi non particolarmente coordinati segnalano il negozio. L'insegna luminosa, un po' datata e senza eccessivo appeal, non riporta alla tradizione, alla montagna, alla tipicità.

A fianco dell'ingresso, è collocato un pannello a led per segnalare l'apertura o la chiusura del negozio, maggiormente indicata per un negozio di ferramenta o di piccola elettronica.

Poi, sulla balaustra di una scaletta a due rampe a fianco dell'ingresso è collocata un'insegna in legno, senza dubbio caratteristica, ma di scarsa visibilità.

Il livello di pulizia e di ordine è senza dubbio ottimale, così come gli orari consentono una buona facilità di accesso ai clienti; il negozio rimane, infatti, aperto sette giorni alla settimana per 42 ore (9,00 - 12,30; 15,30 -19), per dodici mesi l'anno, con chiusura il lunedì e il giovedì pomeriggio.

I prezzi al pubblico sono decisi dal Presidente. Quelli dei prodotti del caseificio si riconsiderano mediamente una volta all'anno sulla base delle quotazioni del Parmigiano Reggiano e dei costi di produzione, in ogni caso tendono a mantenere una certa stabilità, in special modo a fronte di lievitazione dei due parametri, mentre per gli acquistati il criterio di determinazione è quasi automatico: si parte dal costo e si aggiunge mediamente da un 30% a un 50% di ricarico, salvo rettifiche in riduzione da parte della responsabile, qualora la referenza ruoti debolmente.

I prezzi degli acquistati sono ritenuti medio alti, pur rispecchiando, in termini di qualità e immagine, il loro valore, mentre quelli dei prodotti del caseificio in linea con i competitori della zona. In ogni caso sono considerati sufficientemente coerenti con il posizionamento di un negozio che offre prodotti di qualità, espressione del territorio.

Dei tre addetti alle vendite, tutti con anzianità aziendale inferiore ai quattro anni, due, Giulia e Franco, sono giovani (meno di 25 anni) e non ancora del tutto formati, mentre Tecla, la responsabile, si caratterizza per notevole esperienza.

Gli addetti ritengono di esprimere una discreta competenza sui prodotti del caseificio, una buona capacità di comunicazione con il cliente, un ottimo grado di cortesia, ognuno naturalmente con le proprie peculiarità (chi più laconico, chi più espansivo, chi più cordiale), anche se, nel rapporto con il cliente, sussistono discreti spazi di miglioramento.

Mentre valutano necessario un potenziamento nelle lingue estere, soprattutto inglese e una più piena informazione sulle caratteristiche e modalità d'uso delle referenze acquistate.

In ogni caso, sempre a giudizio degli addetti, i clienti raramente pongono domande impegnative; le osservazioni e le obiezioni prevalenti si riferiscono ai prezzi. Gli addetti tendono però a non sollecitare il cliente sugli aspetti della qualità, delle modalità produttive e cercano la risposta più semplice a eventuali osservazioni. Ciò avviene in specie per gli acquistati che non sempre sono presentati in maniera tale da stimolare l'acquisto.

L'operato degli addetti è valutato dal Presidente e dai soci più vicini all'attività del negozio, peraltro forse nessuno si impegna a riflettere in maniera critica e continuativa, anche sui risultati.

Le attività promozionali sono proposte dagli addetti, e talora da soci. Si tratta prevalentemente di 3x2 che coinvolgono i freschi, in particolare panna cotta e crema catalana, meno frequentemente gli acquistati e hanno lo scopo di velocizzare l'uscita delle referenze di cui si è prodotta una quantità eccessiva con il rischio di andare troppo sotto scadenza.

Di 3x2 se ne mettono in cantiere cinque o sei all'anno, in genere concentrati nel periodo pasquale e vengono comunicati attraverso locandine e post di Facebook curati da Tecla.

Talvolta, quando il magazzino di forme di una certa stagionatura è piuttosto pieno, le promozioni coinvolgono anche il Parmigiano Reggiano e vengono decise dal Presidente.

Tecla, a fronte di difficoltà di vendita, riesce a manovrare con discreta autonomia sugli acquistati, segnalando nel cartellino il nuovo prezzo a fianco di quello precedente.

Inoltre, si creano sempre ambientazioni in occasione di feste e ricorrenze, come Natale e Halloween.

Circa l'attività di comunicazione, vi è una pagina Facebook gestita con semplicità e notevole vivacità, si realizzano locandine e volantini per le promozioni, sportine, calendari e qualche spot radiofonico in occasione di feste locali, come la Camminata dei Borghi del Boschetto in ottobre o il Concerto alla Luna in agosto.

Il sito internet e l'integrata area e-commerce esprimono una certa confusione e senza dubbio sono da rivedere.

Al momento nessuno è impegnato a sviluppare con continuità il rapporto con gli operatori professionali (ristoranti, agriturismi, piccoli negozi localizzati prevalentemente nella provincia); il portafoglio clienti si è creato nel corso del tempo grazie all'apporto occasionale di soci e personale del Caseificio e gli addetti si limitano a ricevere e approntare l'ordine, verificare l'eventuale pagamento anticipato, oltre non vanno.

I clienti privati appartengono principalmente alle province di Modena, Bologna e Pistoia. In leggera prevalenza sono uomini, che acquistano per la famiglia, over 50, di livello socio culturale medio, non richiedono troppe informazioni relative ai prodotti e, quelli ricorrenti acquistano con una frequenza di una o due volte al mese.

Non si utilizzano particolari strumenti per verificare la soddisfazione del cliente, salvo chiedere in qualche occasione se è andato tutto bene e trarre una valutazione dagli umori che si percepiscono.

È però convincimento degli addetti che i clienti siano sufficientemente soddisfatti per la relazione e la qualità dei prodotti, in misura inferiore, invece, per il prezzo.

Rispetto allo scenario competitivo, i negozi da osservare con maggiore attenzione sono di due caseifici sociali vicini: Castellaccia per un assortimento ampio e un negozio recentemente rinnovato e, in particolare, San Bartolo con il suo punto vendita più prossimo alla sede, per la posizione strategica di buona frequentazione sia per lavoro che per turismo estivo e invernale, per l'ampia gamma di molli di propria produzione e per l'apprezzata qualità, in particolare della mozzarella.

Boschetto, nonostante la posizione non privilegiata per i flussi di traffico, riesce a mantenere una base di clienti affezionati che apprezzano innanzi tutto il suo Parmigiano Reggiano e la ricotta e ciò lo si deduce pure dallo scontrino medio, senz'altro più elevato rispetto a quelli della concorrenza.

I rapporti tra gli addetti sono abbastanza buoni, pur tuttavia qualche incertezza con gli organi dirigenti del Caseificio si percepisce e talvolta avvertono la mancanza di precisi punti di riferimento, di quelle attenzioni in grado di motivare maggiormente, ma che altresì viene interpretata come possibilità di gestirsi con una certa autonomia.

Gli addetti sono limitatamente informati sui risultati di vendita (fatturato, quantità, prezzi medi, margini) e per loro non sono previsti strumenti incentivanti.

Il negozio, in sostanza, tende a essere vissuto ancora oggi come un'isola a sé stante all'interno del caseificio, senza d'altra parte disporre di formalizzati margini di autonomia, anche se la situazione un po' per volta sta evolvendo positivamente.

Gli spazi di miglioramento per il negozio

Gli organi dirigenti sono ormai convinti che il negozio rappresenti un punto di riferimento per il futuro del Caseificio, pure per contenere il peso del rapporto con gli stagionatori che implica, tra l'altro, subire le oscillazioni, talvolta violente, delle quotazioni del Parmigiano Reggiano.

Stanno perciò valutando l'ampliamento dell'area di vendita, che avverrà in tempi relativamente rapidi in concomitanza alla realizzazione di un laboratorio destinato alla porzionatura del Parmigiano Reggiano, con relativa cella, in ottemperanza alla normativa sul bollino CEE. In questo modo si potrà distribuire il porzionato fuori dalle province limitrofe, evitando il passaggio presso l'attuale terzista, che comporta costi di lavorazione, logistici e organizzativi non indifferenti.

Si libera così l'attuale sala di lavorazione retrostante il negozio che verrà adibita a vendita, un incremento del 40%, che comporta il ripensamento degli arredi e del layout.

A prescindere da questo intervento più sostanziale, sempre attraverso il confronto con il personale vendita e con alcuni soci, sono emersi spazi di miglioramento relativi alle scelte commerciali su cui si può intervenire in modo relativamente agevole.

Di certo, salvo eccezioni come le uova, non si ritiene consigliabile l'inserimento di nuovi prodotti acquistati, infatti, nonostante la recente revisione, l'assortimento è ancora piuttosto ampio e vi sono referenze, che non ruotano, di cui valutare l'eliminazione, come nella biscotteria e nei vini.

Si tratta di fare una valutazione attenta, basata sul fatturato e sui margini e di fare uscire le referenze troppo lente o ridondanti per il giusto equilibrio assortimentale.

Ciò consente di ottimizzare gli spazi espositivi e di concentrare l'attenzione su un numero più ristretto di referenze, che possono essere così meglio seguite (cartellini, rotazione, sconti e promozioni, argomentazione di vendita, ecc.).

Inoltre, si deve evitare di proporre referenze del Caseificio con un'impronta eccessivamente industriale, come lo yogurt con chiusura saldata, che rischiano di far smarrire quel tocco di artigianalità che rappresenta il fattore differenziante dell'offerta. Così come si devono rivisitare la formula e gli ingredienti dei dolci freschi (panna cotta, crema catalana, ecc.) per differenziarli da quelli industriali e infondere loro il necessario contenuto di tradizione che può rendere esclusiva la ricetta Boschetto.

Per di più si deve puntare su un simil Parmigiano Reggiano, con sale di Cervia, a cui è stato attribuito il nome Boschetto, un prodotto che, se spinto nelle vendite, può offrire risultati di stimolo alla creazione di ulteriori, ben caratterizzate referenze del Caseificio.

I prodotti Dop, gli Igp e i biologici vanno meglio evidenziati e proposti per il loro valore: il consumatore è, infatti, particolarmente sensibile alle denominazioni protette, alla naturalità, alla cura dell'ambiente.

Peraltro, è opportuno presentare l'intero assortimento in modo più ordinato e incuriosente, con una grafica dei segnaprezzi più uniforme e pure con qualche richiamo che ponga in evidenza le peculiarità delle referenze (ad esempio, olio evo toscano delicato, farine della tradizione, dolcetti del vecchio forno), coinvolgendo pure il figlio di Sandra nell'impostazione di un progetto organico.

Nell'attesa dell'ampliamento degli spazi è necessario inserire dietro il banco vendita una parete di scaffali in sintonia con gli espositori in legno recentemente collocati.

È opportuno poi pensare a una nuova insegna, con un'impostazione grafica coerente con l'immagine che il negozio vuole offrire di sé e che, oltre alla funzione informativa, lavori anche sul versante emotivo, così come sarebbe da eliminare il pannello a led un po' kitsch che segnala l'apertura e la chiusura del negozio e che non contribuisce a infondere calore nei visitatori. Già qualche idea al riguardo sta maturando e si sta ipotizzando di realizzare un'insegna elegante in ferro battuto da porre al posto di quella in legno poco visibile, posta sulla scaletta a due rampe, a fianco dell'ingresso del negozio.

Ambientazioni ancora più coinvolgenti in occasione di festività e ricorrenze possono di certo rivelarsi utili, ma è indispensabile un budget minino, un po' di tempo e anche la partecipazione creativa dei soci e loro figli. Le atmosfere vivaci e calde mettono di buonumore il cliente e lo sollecitano sempre verso acquisti che travalicano la lista del programmato.

Gli addetti, considerata la scomodità della saletta soppalco attualmente utilizzata, necessitano di un locale per preparare in modo agevole le ceste regalo, soprattutto nel periodo natalizio; purtroppo questo traguardo si potrà conseguire soltanto contestualmente all'ampliamento dell'area di vendita e il laboratorio di porzionatura.

Per quanto concerne l'orario, due sono i suggerimenti per agevolare un più comodo accesso, da una parte variare quello domenicale per il periodo invernale posticipando la chiusura del mattino alle 13 e il pomeriggio tenendo aperto tre sole ore, dalle 15 alle 18, dall'altra, almeno nel periodo estivo, anticipare l'apertura alle 8,30, considerato che a quest'ora già c'è movimento.

Non sono soluzioni determinanti, tuttavia qualche cambiamento su questo versante può aiutare, se non altro se ne testa l'efficacia e, qualora si proceda, con un certo anticipo vanno informati i clienti attraverso il sito, la pagina Facebook e con cartelli all'esterno del negozio.

Con riferimento alla politica di prezzo, per i prodotti del caseificio, in particolare per il Parmigiano Reggiano, gli addetti non sono in grado di esprimere una valutazione in quanto non conoscono i costi di produzione e le quotazioni, che ne orientano la determinazione, invece per gli acquistati ritengono che sarebbe opportuno coinvolgerli, in quanto sono ben sensibili rispetto alle attese e agli umori dei clienti; pertanto non procedere con un 30% o un 50% di ricarico applicato in modo piuttosto indifferenziato, bensì valutare caso per caso.

Oggi, qualora il prezzo derivante dal ricarico così applicato non consenta una buona vendibilità, si abbassa, però non si valuta se, al contrario, può essere troppo contenuto

rispetto a quanto i clienti sono disposti a corrispondere, e quindi in taluni casi si rischia di contenere la rotazione con ricarichi troppo elevati e in altri di non recuperare tutta la marginalità che i prodotti possono esprimere.

Si deve poi considerare attentamente la formazione degli addetti, là dove si manifesta qualche debolezza:

- potenziando la capacità di comunicazione nella lingua inglese, mettendo in cantiere un corso ad hoc;
- offrendo un set completo di informazioni sugli acquistati, in modo che possano esprimere maggiore competenza nella relazione con il cliente e nel presentarli in scaffale. In ciò sarebbe importante ritrovare il contributo dei fornitori, che potrebbero dimostrarsi ben disponibili;
- lavorando sulla capacità di relazione in fase di vendita, al fine di essere in grado di stimolare il cliente, sia con una precisa informazione sia con qualche suggestione, verso maggiori volumi acquisto, anche degli acquistati.

Le attuali formule promozionali, basate sul 3x2, sono sostanzialmente adeguate per gli obiettivi perseguiti, non si devono però escludere attività che mirino a elevare ulteriormente lo scontrino medio, il grado di fedeltà del cliente o sostenere le vendite nei periodi più spenti. Si tratta di creare formule nuove e più articolate per cui va dedicato impegno, mettendo nel conto che si può commettere qualche errore.

Sarebbe importante coinvolgere anche i fornitori in iniziative promozionali, chiamandoli a presentare i loro prodotti, ad esempio, a rotazione una volta al mese; avrebbero così l'occasione per fare comprendere agli addetti come si argomentano i prodotti e nel contempo vivacizzare l'ambiente, grazie pure alla distribuzione di materiale informativo.

Per la comunicazione aziendale è doverosa una riflessione che coinvolga tanti aspetti, dal coordinato di immagine, al sito, al rapporto con i social, senza trascurare il marchio.

Sono tutti aspetti da considerare, consapevoli che, se si vuole affermare una forte distintività e beneficiare delle positive ricadute in termini di posizionamento, si deve operare con intelligenza, curando i particolari, investendo un minimo e dedicando il tempo necessario, al fine di far emergere un'identità chiara e di valore, un'azienda che sappia dialogare in continuità con i clienti, facendo leva sia nell'ambito più razionale sia in quello emozionale.

Va, quindi, delineata una precisa strategia di comunicazione, raccordati i diversi mezzi (sito, volantini, locandine, sportine, social, email marketing, ecc.) attorno a un'impostazione grafica e di contenuti e seguita con coerenza nel tempo la direzione definita.

Il rapporto con i clienti in fase di vendita, come in quelle pre e post, diviene fondamentale e Boschetto non può sottrarsi a questa esigenza. Deve operare per mantenere sempre attivo il dialogo anche con email e con qualche semplice strumento di verifica della soddisfazione che può offrire interessanti riscontri.

Può inoltre spingere maggiormente sugli eventi, come le apprezzate passeggiate o i concerti e fare più comunicazione attraverso il sito, la pagina Facebook e Instagram, chiaramente considerando il costo, anche in termini di tempo dedicato, e ponendolo a confronto con gli ipotizzabili ritorni.

Il sito è ormai lo strumento imprescindibile per una realtà di vendita diretta, e quello di Boschetto va di certo rivisitato, come l'e-commerce, tuttavia prima di procedere è indispensabile delineare un preciso percorso con il coinvolgimento degli organi dirigenti.

Non vi sono le condizioni per analizzare in modo attento le attese dei clienti, però a un primo approccio si rileva che soprattutto alcuni toscani richiedono con insistenza sconti e omaggi in prodotti, non certo in gadget.

Questo è un aspetto delicato, significa che in precedenza vi era la consuetudine di instaurare una trattativa con il personale per ottenere condizioni migliorative e di non prendere in seria considerazione le condizioni di offerta del negozio.

È un'abitudine che un po' per volta sta venendo meno, un buon segnale, un indicatore di accresciuta considerazione dei clienti nei confronti delle politiche del negozio.

Oltre alla proficua collaborazione tra Tecla e Sandra, soprattutto in riferimento all'assortimento, si ritiene utile la partecipazione degli addetti a qualche riunione del Consiglio di Amministrazione nel corso dell'anno in cui si analizzino i risultati e si delineino i programmi di lavoro del negozio.

Ciò aiuta a meglio sensibilizzare gli organi dirigenti rispetto all'idee e alle proposte degli addetti, a consolidare un metodo di confronto, a creare maggiore vicinanza e consonanza delle rispettive visioni e sensibilità, soprattutto in riferimento alle prospettive e agli investimenti materiali e immateriali.

Periodicamente gli addetti si devono rendere conto dei risultati dell'attività disponendo di un report in cui compaiano, ad esempio, il fatturato per famiglia di prodotti e per segmento di clientela (privati, professionali e online) e il numero degli scontrini emessi.

In tal modo possono meglio monitorare il loro operato e sviluppare riflessioni più attente che aiutino a orientare le scelte per i periodi successivi.

Il Consiglio di Amministrazione non deve sottovalutare gli strumenti di incentivazione degli addetti al fine di elevarne l'attenzione verso i risultati. Una ragionata proposta incentivante può veramente offrire risultati insperati, in quanto gli addetti sono in grado di fare di più per sollecitare il cliente verso l'acquisto e per assisterlo nella ricerca dei prodotti di suo interesse.

L'incentivazione eleva pure la motivazione degli addetti rispetto alle scelte aziendali e crea condizioni di reciproco stimolo per il conseguimento del risultato.

Si inizia a piccoli passi, plasmando lo strumento sulle politiche commerciali e sui prodotti da sostenere maggiormente. L'importo messo a disposizione deve essere di interesse e gli obiettivi ragionevolmente conseguibili, con un minimo di impegno profuso. Importi troppo contenuti e obiettivi troppo elevati corrono il rischio di non favorire il buon fine dell'iniziativa e di far scemare l'interesse degli addetti e del Consiglio di Amministrazione per altre future. Inoltre è consigliabile che il periodo da considerare non vada oltre i sei mesi. Un anno sarebbe troppo lungo e si perderebbe la concentrazione sul risultato.

Il lockdown

Nella fase di lockdown il negozio, dimostrando flessibilità e capacità di rispondere a nuove, inattese esigenze, è sempre stato attivo, pur con orari limitati, sia per offrire servizio ai privati della zona che si recavano presso il negozio sia incrementando notevolmente le consegne, anche curate dai tre addetti, a clienti privati e professionali.

Il servizio è stato molto apprezzato, un'esperienza che di certo ha contribuito a rafforzare il rapporto con clienti, e, nel contempo, le vendite hanno offerto buoni riscontri, tant'è che già a luglio, dopo i mesi di marzo e aprile con flessioni superiori al 50% rispetto all'anno precedente, hanno recuperato in pieno e si prospetta un anno positivo.

Purtroppo la gestione e-commerce, a causa della sua scarsa funzionalità, non ha risposto come ci si poteva attendere nel periodo di lockdown, considerati i tassi di incremento espressi da questa modalità di vendita a livello nazionale e non soltanto; in sostanza il numero degli ordini non è variato rispetto all'anno precedente: un'occasione perduta, con il rammarico di tutti.

Le aree di diversificazione

Partendo dall'attività del negozio, con gli accorgimenti migliorativi proposti, si possono sviluppare interventi verso ulteriori versanti, che rendano il rapporto di Boschetto con il mercato più pieno e completo, sostenuto da una politica commerciale per forza di cose maggiormente articolata e impegnativa.

L'ipotesi è di avvicinarsi al consumatore ponendosi in una prospettiva di multicanalità, al fine, di cogliere gli spazi che i diversi canali offrono e le fisiologiche sinergie che possono emergere, chiaramente rimanendo all'interno dei confini nazionali, in quanto il Caseificio per l'estero delega il rapporto al consorzio Alti Pascoli di cui è socio, che, oltre ai mercati esteri, presidia alcune tipologie di clienti in quello domestico.

Una situazione che, se gestita con accortezza, senza dubbio rende il Caseificio in prospettiva più svincolato dallo storico, stringente rapporto con i grossisti stagionatori e pone tutti i soci di fronte a nuove, interessanti riflessioni sul versante commerciale.

Un primo fronte di interesse è quello dei clienti professionali (ristoranti, agriturismi, piccolo dettaglio, punti vendita Gdo in affiliazione) verso cui si possono sviluppare una gestione più vivace per quelli già in portafoglio e attività che portino a nuove acquisizioni.

Per procedere, è da prevedere una persona, un promotore (agente o procacciatore, anche plurimandato), remunerato su base provvigionale e con incentivazioni, che operi prevalentemente nella provincia di Modena e in quelle limitrofe, entro un raggio di azione di 60-70 km, e che, oltre l'attività strettamente di vendita, possa curare la consegna degli ordini in precedenza acquisiti dal negozio, via telefono ed email, e da lui stesso.

La scelta della persona è un passaggio delicato poiché deve esprimere una certa esperienza nelle vendite, saper delineare una corretta strategia, operare in autonomia e nel contempo essere disponibile al gioco di squadra e alla collaborazione con gli addetti del negozio che oggi stanno gestendo quest'attività.

Meno importante è l'esperienza sul prodotto, una veloce full immersion, infatti, dovrebbe metterla in grado di rapportarsi ai clienti con una discreta sicurezza.

La sua azione, concordata con gli organi dirigenti del Caseificio, tra l'altro prevederà:

- ben costruiti giri di vendita (e di consegna) durante i quali, oltre alla ricerca di nuovi clienti, raccoglie direttamente gli ordini;
- definizione di politiche di prezzo differenziate per tipologia cliente;
- sollecitazioni all'acquisto con premi al raggiungimento di soglie di fatturato per i clienti acquisiti;

- premi di entrata per i nuovi clienti, come uno sconto di benvenuto;
- una più intensa relazione, non lasciata alla spontaneità, bensì basata su un chiaro programma (periodicità delle visite, distribuzione gadget, invio email informative, ecc.).

Gli spazi per incrementare i volumi su questo versante sono notevoli. Vi sono, infatti, almeno 2.000 ristoranti nelle sole province di Modena e Bologna, pizzerie escluse, e oltre 200 agriturismi con preparazione pasti. Elevato è pure il numero dei punti vendita, considerando gli indipendenti specializzati in salumi e formaggi, le piccole superfici del mondo della Distribuzione Organizzata che operano con buoni margini di autonomia rispetto al gruppo di riferimento, gli ambulanti specializzati e altri negozi di vendita diretta, di aziende agricole e agroalimentari. Per di più non sarebbero da trascurare neppure i grossisti del foodservice.

È evidente che va condotta una selezione, non prendendo in considerazione gli operatori di fascia bassa, non interessati a un Parmigiano Reggiano di prestigio con l'attributo di Prodotto di Montagna, che, al contrario, trova accoglienza in quelli di buon livello, i cui clienti sono disponibili a corrispondere qualche euro in più al chilo per un prodotto che tende all'esclusività, o nelle carte dei ristoranti e trattorie più vicine alla tradizione emiliana.

Poi, per i nuovi entranti un'attenzione particolare va posta ai pagamenti: qualora vi siano margini di incertezza andrà richiesto il pagamento anticipato e in ogni caso sarebbe buona norma assegnare un fido a ciascun cliente, superato il quale si blocca l'ordine.

Se l'attività viene ben condotta, può offrire ritorni significativi, anche un incremento superiore al 50% in un triennio, considerando il maggior fatturato che possono esprimere sia i clienti in portafoglio sia l'acquisizione dei nuovi. Si consideri che oggi un cliente del piccolo retail e dell'Horeca sviluppa mediamente un fatturato, di indubbio interesse, di circa 6.000 euro all'anno.

Un secondo ambito da considerare è quello dell'e-commerce, da ripensare e potenziare, non soltanto per le vendite che può generare (non si possono attendere troppo spinte), bensì per la risposta ai segmenti di clientela interessati, per l'immagine che crea di un caseificio della tradizione che sa rinnovarsi e per l'informazione offerta dalle schede dei prodotti in vetrina, anche a coloro che acquistano presso il negozio.

L'e-commerce sviluppa volumi veramente scarni, qualche decina di ordini l'anno per un totale che non supera i 13.000 euro; la gestione non è adeguatamente curata e l'area dedicata all'interno del sito non esprime particolare evidenza e appeal.

Arrivano uno o due ordini la settimana, il personale del negozio li appronta, verifica l'avvenuto pagamento (è accettato soltanto il bonifico), interfacciandosi con l'amministrazione esterna e si accorda con il corriere per la spedizione.

È un'area, quindi, da rimettere in moto, partendo dal necessario restyling del sito e valutando attentamente i prodotti da proporre.

Il sito, in effetti, necessita di essere reso più coinvolgente, con una struttura semplificata e più fluida, che, facendo leva su contenuti nel solco della tradizione, si caratterizzi per maggiore vivacità e freschezza.

È un lavoro di notevole impegno che deve partire da una riflessione più ampia sull'intera strategia di comunicazione e vedere partecipi gli organi dirigenti del Caseificio, e per essi un referente della comunicazione, con il compito di indirizzare il lavoro della web agency impegnata nella realizzazione.

Nell'ambito del sito andrà ridisegnata l'area e-commerce e innanzitutto si dovranno esplicitare le scelte commerciali per questo canale, cioè i prodotti, il pricing, le promozioni, gli strumenti di pagamento, ecc.

Si propone una gestione diretta in quanto l'e-commerce non deve assolvere alla sola funzione di vendita, bensì creare emozioni nel visitatore correlate al valore del lavoro in cooperativa, alla qualità dei prodotti, al territorio che li esprime, non al prezzo-shock. E un marketplace non riesce di certo ad andare in questa direzione, anzi, lavorando prevalentemente sul prezzo, corre il rischio di svilire un'offerta come quella di Boschetto.

L'e-commerce del Caseificio si indirizzerà unicamente al mercato domestico, dove proverà di svilupparsi e consolidarsi. Non avrebbe senso in questa fase andare oltre; senza convinzione e adeguata preparazione, si sopporterebbero costi senza apprezzabili risultati.

Il sito potrà essere anche bilingue (italiano e inglese), tuttavia per le altre attività non sono previste a breve aperture ai mercati esteri, se non attraverso il consorzio Alti Pascoli.

Si deve curare la selezione dei prodotti e la presentazione con una descrizione sintetica, completa, accattivante, che faccia riferimento alle caratteristiche qualitative e organolettiche e leva sulla componente emozionale, avvalendosi di immagini piacevoli e di atmosfera.

È consigliabile un paniere che contribuisca a far emergere la sua missione di collettore di prodotti tipici, quasi unici, della zona e di driver per la loro promozione, accendendo qualche piccola emozione nel visitatore. Per questo si tratta di presentare i prodotti del Caseificio più in linea con questa scelta, dal Parmigiano Reggiano nelle diverse classi di stagionatura agli altri caseari stagionati, oltre a qualche referenza incuriosente da ben valorizzare, come il simil Parmigiano Reggiano "Boschetto".

Poi, al fine di accrescere l'appeal della vetrina, si inseriscono alcune referenze di acquistati, presentandole come selezionate e garantite da Boschetto, distinte da quelle di propria produzione, pur mantenendo il medesimo form grafico.

All'interno delle confezioni per la spedizione si inserirà una lettera di ringraziamento con descrizione dei plus della Cooperativa, piuttosto che un depliant e un gadget, come un coltello per incidere il Parmigiano Reggiano. Sono aspetti apparentemente marginali, tuttavia fanno la differenza, rendono l'azienda più vicina e aiutano a fidelizzare il cliente.

Per quanto concerne le consegne, si dovranno ottimizzare i tempi e le informazioni al cliente riguardo alla tracciabilità dell'ordine, quindi si contrattualizzerà il corriere, che, a parità di condizioni economiche, offre quelle di servizio più performanti.

Il pricing sarà naturalmente in coerenza con quello del negozio e si attiveranno promozioni non sfacciate che sollecitino la curiosità e offrano vivacità all'offerta.

Le promozioni sono uno strumento importante, da non sottovalutare e da gestire con oculatezza; devono essere vissute dal cliente come effettive occasioni di acquisto, non come specchietto per le allodole.

Inoltre, si dovrà ampliare lo spettro delle modalità di pagamento e prevedere almeno le carte di credito e Paypal. Non ci si può limitare al solo bonifico, che esprime ormai una quota marginalissima sul totale delle transazioni del B2C.

Non è da trascurare infine la promozione dell'e-commerce e le soluzioni sono numerose, partendo dalla fondamentale attenzione ai contenuti che devono creare le giuste atmosfere,

passando per il SEO (Search Engine Optimitation, l'ottimizzazione sui motori di ricerca), per azioni di lead generation, per una mirata presenza sui social.

Si tratta di costruire un programma, semplice e tarato sulle possibilità del Caseificio, che stimoli ad andare oltre la routine, che non comporti particolari investimenti e non travalichi le capacità di gestione dell'azienda. Poi, un po' per volta, se l'organizzazione risponde nel modo dovuto, si possono mettere in cantiere iniziative di maggiore impegno.

Peraltro, l'e-commerce potrà agevolmente integrarsi con gli ordini da privati via telefono e via email, dando vita così a un'attività ricca e variegata.

Anche le vendite nei mercatini e nelle sagre rappresentano un'iniziativa da rivalutare; consentono, infatti, di realizzare volumi, informare sui prodotti e sul caseificio e mantenere un rapporto intenso con un elevato numero di consumatori che possono poi acquistare presso il negozio fisico o online.

Negli ultimi anni hanno registrato un trend crescente fino a superare i 100.000 euro nel 2018, tuttavia nell'ultimo periodo, per vari motivi, incluso il notevole impegno che comportano, l'interesse per questa attività da parte dei due, tre soci più attivi è andato riducendosi.

È un'attività di sicuro interesse, con incassi che possono superare anche i 10.000 euro a giornata, come in occasione delle feste locali della castagna e del Parmigiano Reggiano, per cui il Caseificio dovrà riorganizzarla sulla base di un chiaro programma di lavoro da concordare, non più su base volontaria, bensì remunerando le persone coinvolte, anche in misura correlata alle vendite.

Avendo come punto di riferimento il negozio fisico, le direzioni verso cui muoversi per costruire una politica commerciale che si avvicini sempre più al consumatore e all'utilizzatore finale si individuano, pertanto, in:

- interventi migliorativi nel negozio;
- rafforzamento dell'azione verso i clienti professionali;
- rinnovamento dell'e-commerce;
- rilancio delle vendite in mercatini e sagre

che per semplicità, nel loro insieme, si indicano come area non grossisti.

Sulla base della situazione attuale e delle ipotesi di lavoro delineate, con riferimento ai canali distributivi, si possono formulare i seguenti preventivi di vendita su base triennale:

Preventivi di vendita – euro

Clienti/anno	2021	2022	2023	Var %
Privati da negozio	838.000	882.000	954.000	13,8
E-commerce	24.000	36.000	60.000	150,0
Privati da mercati	36.000	72.000	108.000	200,0
Totale privati	**898.000**	**990.000**	**1.122.000**	**24,9**
Totale operatori	**360.000**	**456.000**	**576.000**	**60,0**
Totale area non grossisti	**1.258.000**	**1.446.000**	**1.698.000**	**35,0**

Fonte: proiezione Ismea su dati aziendali

Sono preventivi di certo ambiziosi, soprattutto considerando il periodo turbolento legato alla pandemia, che d'altronde può offrire opportunità, grazie alla rivalutazione dell'Appennino e a un turismo più sostenibile, tranquillo e di prossimità.

I forti incrementi previsti per l'e-commerce e le vendite nei mercati sono da porre in relazione alla base di partenza veramente contenuta e alla nuova attenzione che vi si dovrà porre, mentre le vendite a operatori si prevedono in robusta crescita in valori assoluti, ma già un 60% nel triennio, anche considerando la persona dedicata, è tutt'altro che disprezzabile.

Il negozio dovrebbe proseguire con un trend sostenuto e del tutto fisiologico, con buone performance degli acquistati su cui dovrebbe convergere l'attenzione degli addetti, con la consapevolezza che il fatturato di gran lunga maggiore sarà sempre espresso dai prodotti del Caseificio e dal Parmigiano Reggiano in particolare.

Non si riescono, invece, a stimare i margini. Quelli lordi incrementeranno, tuttavia nel triennio quelli netti potranno risultare piuttosto contenuti, in quanto i costi per l'implementazione delle attività faranno sentire il loro peso.

È certo che, andando in questa direzione, non si può prescindere dall'impegno verso la valorizzazione dei prodotti, da curare al meglio sotto tutti gli aspetti, dalla qualità organolettica alla confezione, materiali e grafica, alla comunicazione. Si deve riuscire a trasmettere, anche a coloro che non frequentano direttamente il punto vendita, il concetto che il Caseificio offre prodotti esclusivi e come tali vanno remunerati.

La comunicazione va rivisitata per renderla più incisiva, calda ed efficace. Per questo va ripensato il coordinato di immagine, in particolare il sito e il negozio online e sarebbe opportuno partire ancora più a monte, da un restyling del marchio, un po' freddo e datato.

Per il sito è preferibile pensare a una soluzione leggera, che delinei le attività del Caseificio e ne faccia emergere le positive peculiarità distintive: sì Parmigiano Reggiano però con qualche tocco in più: la montagna, il territorio, la tradizione, i prodotti esclusivi, il lavoro in cooperativa, la partecipazione dei soci.

L'impegno è notevole, non tanto in termini economici, quanto organizzativi e per l'attenta riflessione che necessita, e prima o poi si rivelerà indispensabile intraprendere questo percorso insieme a un'agenzia di comunicazione, che copra pure l'area web.

Come ben comprensibile, non si può prescindere da un coordinamento di queste iniziative, perciò è consigliabile fin da subito individuare un responsabile della comunicazione, che si interfacci con gli organi dirigenti del Caseificio e con l'agenzia di riferimento per la fase progettuale, come pure per tutte le scelte successive.

Sarà suo compito raccogliere le valutazioni degli organi dirigenti, elaborare una strategia, dare omogeneità ai contenuti e mantenere coerenza nei diversi passaggi, inclusa la gestione dei social, quali Facebook e Instagram, e l'attività di email marketing che facciano lievitare l'immagine e la considerazione del Caseificio presso un'ampia base di clienti, acquisiti e potenziali.

Così come è da ben presidiare l'area di vendita a non grossisti, in quanto richiede una visione d'insieme: dalla definizione dell'assortimento, agli arredi del negozio, al pricing, alle modalità di relazione con i clienti, senza trascurare la possibilità di stimolare l'area produttiva del

Caseificio a sperimentare nuovi prodotti e a rivederne alcuni di quelli esistenti al fine di ottenere un pacchetto veramente distintivo.

Le due responsabilità, quella relativa alla comunicazione e quella alle vendite, possono, anzi è preferibile, che siano concentrate in un'unica persona in modo tale da rendere più decisa l'azione ed evitare possibili conflitti dovuti a visoni diverse.

Il Caseificio non deve assumere persone per questo incarico. È infatti preferibile individuare un socio interessato che, in stretto contatto con il Consiglio di Amministrazione, si faccia carico di queste responsabilità.

È certo un incarico non semplice che richiede visione, tenacia, capacità di indirizzo e di motivazione degli addetti alle vendite, oltre a un confronto stringente con il Consiglio di Amministrazione, anche per ottenere le risorse necessarie agli investimenti, consapevoli che i risultati emergono non prima di uno o due anni di lavoro.

2.2.9. Frantoio Oric: il piano di lavoro

La storia e il profilo della cooperativa

Oric (in origine acronimo di Olivicoltori Riuniti in Cooperativa) società cooperativa per azioni, nasce nel 1976 nelle colline di una provincia dell'Italia Centrale, in una ristretta area che produce un olio extravergine di oliva di grande qualità.

Promossa da diciotto agricoltori, si è pian piano sviluppata e oggi rappresenta una delle maggiori realtà regionali del settore, con 340 soci conferenti nella provincia. Si qualifica per di più come OP (Organizzazione Produttori) con parecchie migliaia di soci e annovera un socio finanziatore e altri ancora in veste di sostenitori.

I soci conferenti aderiscono al Frantoio per tutelare la qualità della produzione e puntare all'eccellenza e al biologico, con olive di pregiate cultivar.

Un Frantoio moderno, immerso in un paesaggio unico, disseminato di ulivi delle ondulate colline pescaresi, dotato delle migliori tecnologie produttive e con una forte attenzione allo sviluppo sostenibile, dimostrata anche dall'innovativo impianto fotovoltaico installato sul tetto dello stabilimento.

Ottimo è il rapporto con i soci conferenti, continuamente vivificato, oltreché dai momenti di partecipazione alla vita e alla gestione della cooperativa, dalla qualificata assistenza degli agronomi che seguono con assiduità tutte le loro problematiche tecnico colturali.

Grazie a Oric, i soci possono partecipare alla progettualità dell'Unione Europea finalizzata ad affermare la tracciabilità e le tecniche di produzione rispettose dell'ambiente ed essere indirizzati verso la più piena corrispondenza ai disciplinari.

Si considera una piccola realtà, ma ben strutturata, con tutte le necessarie certificazioni (Dop, biologico, vegano, ecc.), anche per la commercializzazione sui mercati esteri, con efficienti impianti e la capacità di accedere alle giuste fonti di finanziamento.

Al riguardo si deve osservare che i contributi di diversa provenienza, soprattutto dalla Unione Europea e dalla Regione, a cui Oric accede direttamente e attraverso Oliva Tricolore, organizzazione della produzione olivicola a cui aderiscono oltre 250.000 soci in quindici regioni attraverso decine di OP, costituiscono un fondamentale sostegno all'equilibrio della

gestione e allo sviluppo della Cooperativa, oltreché uno stimolo per la base sociale a mantenere viva la coltivazione degli ulivi.

Ad esempio, sta usufruendo di un robusto contributo, finanziato al 40% sul PSR (Programma di sviluppo rurale) per la ristrutturazione del frantoio, al fine di renderlo più veloce e ancora più efficiente.

I dipendenti sono sei, che salgono fino a undici nel periodo di punta della molitura, inoltre dieci agronomi, liberi professionisti, collaborano per l'assistenza tecnica ai soci.

Recentemente è stato assunto il responsabile commerciale, giovane, buon conoscitore di alcune lingue straniere che sta affiancando il Presidente, fulcro dell'intera gestione aziendale, inclusa l'area commerciale, dove si occupa di tanti aspetti, dal packaging alla comunicazione, al rapporto con i clienti, al pricing.

Il Presidente è una figura carismatica e su di lui è fortemente incardinata la gestione aziendale, pertanto il passaggio delle attività commerciali in capo al nuovo responsabile sarà seguito con impegno da entrambi, senza anticipare tempi.

Il Consiglio di Amministrazione è ben partecipe dell'attività della Cooperativa e, anche in virtù dell'autorevolezza e del consenso raccolto dal Presidente, tende a condividere di buon grado le sue proposte.

Oric ha sviluppato un fatturato 2019 di olio imbottigliato pari a oltre 1,4 milioni di euro, che corrispondono a 1.400 quintali, inoltre svolge attività di servizio e di acquisto collettivo di mezzi tecnici e prodotti per l'agricoltura per i soci.

La produzione di olio, come è naturale, varia da anno ad anno, alcuni sono più pieni, altri più scarichi e il trend di vendita dell'olio imbottigliato è in leggera crescita.

Ad esempio, la produzione di olive del 2018 ha superato i 19.000 quintali, pertanto nel 2019 ha dovuto cedere, a ottime quotazioni, 600 quintali di sfuso a una società del mondo cooperativo che si occupa della commercializzazione di oli di alta qualità, che non è riuscita a collocare confezionati sul mercato, mentre il 2019 ha visto la produzione di olive scendere a soli 9.500 quintali, livello che ha costretto Oric ad acquisti in Puglia.

L'olio, di altissima qualità, viene commercializzato con il marchio Dulcinea in un elevato numero di referenze:

- il Classico, nelle bottiglie da 250, 500, 750 ml, nelle lattine e dame da 3 e 5 litri;
- la Dop, nelle bottiglie da 250, 500, 750 ml, nelle lattine e dame da 3 e 5 litri;
- il Biologico, nelle bottiglie da 250, 500, 750 ml;
- la Dop Biologica, nelle bottiglie da 250, 500, 750 ml;
- il Biologico Vegano nelle bottiglie da 250, 500, 750 ml.

Le bottiglie sono poste in cartoni da 6 e 12 pezzi.

Complessivamente vengono vendute circa 150.000 bottiglie, nei vari formati e oltre 16.000 lattine e dame, di cui una discreta quota ritirata dai soci.

I prezzi rispecchiano l'elevato posizionamento perseguito, così la Dop al pubblico in Italia, nel grande retail come nella vendita diretta, si colloca tra i 20 euro al litro nella bottiglia da 0,5 litri e i 12 euro nella lattina da 5 litri.

Oric ha in listino pure due referenze di patè di olive (nere e verdi) da 145 gr a marchio Olipatè e un'ampia gamma di condimenti a marchio In Tavola con olio extravergine (classico, biologico, biologico vegano) e aromi naturali (aglio, basilico, peperoncino, limone, origano, rosmarino) in bottiglie da 100 e 250 ml, che rappresentano tuttavia una quota non rilevante del fatturato.

Nel 2020 ha iniziato la commercializzazione in conto vendita di prodotti nutraceutici e dermocosmetici basati su estratti vegetali, derivati soprattutto dalla pianta dell'olivo, realizzati da Newoli, una startup della stessa regione, che utilizza materie di scarto della produzione fornite da Oric.

Complessivamente una gamma di oltre trenta referenze, particolarmente ricca per una azienda di medie piccole dimensioni.

I canali distributivi

L'olio confezionato per il 25-30% viene ritirato dai soci, soprattutto in lattina e per il 70-75% viene venduto sul mercato italiano ed estero, prevalentemente in bottiglia.

I soci ritirano il prodotto tanto per l'autoconsumo quanto per la vendita. Le lattine in genere sono anonime, con la sola etichetta di servizio, in qualche caso Oric confeziona a marchio del socio, che sviluppa così una propria, piccola, vera attività commerciale.

Le vendite di Oric, escluso il prodotto ceduto a soci, si stimano distribuite per l'80% in Italia e per il 20% sui mercati esteri, tuttavia, un po' impropriamente, vengono qui conteggiate pure quelle realizzate sul territorio italiano per il prodotto che poi verrà consumato fuori dai confini nazionali, come quello venduto a turisti stranieri o a esportatori italiani.

A loro volta, le vendite Italia si indirizzano per il 28% a ristoranti, negozi, aziende, il 30% a privati, oltre il 40% alla Gdo.

Gli ordini dei ristoranti, dei negozi e delle aziende (quest'ultime acquistano in prevalenza per regalistica) si aggirano sui 200 l'anno. Si tratta di clienti, della zona, ma soprattutto di fuori regione, di vecchia data che vengono contattati o contattano loro, in prevalenza via telefono o email.

Mentre quelli dei privati di fuori regione, includendo in questo raggruppamento i GAS (Gruppi di acquisto solidale), si stimano in circa 500 l'anno. Sono ordini talvolta importanti e sono acquisiti sempre via email e telefono.

Per stimolare i clienti ad attivarsi con ordini robusti, l'onere del trasporto per quelli superiori ai 100 euro è posto a carico dell'azienda.

Inoltre, Oric si rapporta con agenzie turistiche e alberghi della zona. Nel periodo estivo riesce a catturare così numerosi turisti, anche stranieri, che vengono accompagnati in visita all'azienda, acquistano nello spartano showroom e non di rado rimangono clienti, che via via riordinano.

Per di più, numerosi residenti del luogo si recano in Frantoio per acquistare, consapevoli di sostenere un prezzo più elevato rispetto a quello praticato da altri frantoi od olivicoltori: apprezzano, infatti, le caratteristiche organolettiche del prodotto e si sentono maggiormente rassicurati dalla Cooperativa, dalle sue confezioni e certificazioni.

Non disponendo ancora di un adeguato showroom, il frantoio ha richiesto un contributo regionale, già approvato, per rendere più accogliente la struttura in modo da poter accogliere

iniziative ancora più coinvolgenti e partecipate, rivolte ai numerosi visitatori, locali, di altre regioni e paesi.

Il Frantoio costituisce, in effetti, il fulcro per numerose attività di informazione e promozione: ad esempio, lavora con le scuole del territorio, che portano i bimbi in visita al frantoio e ai suoi impianti durante la lavorazione, ai quali offre sempre una merenda a base di pane e olio e una brochure informativa. Per di più è ben attivo nella manifestazione Frantoi Aperti.

Al rapporto con i clienti, privati e non soltanto, Oric presta particolare attenzione e organizza di frequente iniziative di promozione, i cui costi riesce a coprire, almeno in parte, con contributi pubblici, come la produzione di 100.000 bustine di olio da 10 ml, spedite nel corso di un paio d'anni a prospect delle regioni dell'Italia Settentrionale, con lettera di accompagnamento per informare sulle caratteristiche uniche del suo olio.

Un'iniziativa, questa, che andrà ripetuta in quanto ha offerto ottimi riscontri in termini di acquisizione di nuovi clienti, infatti, facendo assaggiare il prodotto, il consumatore percepisce la differenza tra l'olio Dulcinea e gli altri e può scattare così la molla del primo acquisto e successivamente del riacquisto.

Per favorire il rapporto con i ristoranti, in questo frangente di pandemia che richiede, e richiederà anche in futuro, maggiore attenzione all'igiene e alla trasparenza dell'offerta, ha messo in cantiere una bottiglietta da 20 ml per un singolo utilizzo, di cui inizierà prossimamente la commercializzazione.

Oric è fornitore anche di società della moderna distribuzione, sempre con consegne a piattaforma.

Ha iniziato il rapporto già da qualche anno con NoiAltri, ed è presente negli suoi ipermercati, con alcune referenze di olio classico, sia in dama da 5 litri sia in bottiglie di diversi formati.

Nel corso del tempo il rapporto ha offerto buone soddisfazioni, ma i risultati del 2019, complice qualche difficoltà del cliente, non sono stati all'altezza delle attese e il primo semestre del 2020, che ha risentito degli effetti della pandemia, si è rivelato piuttosto deludente.

Così le attività promozionali con volantino, che per un fornitore di ridotte dimensioni rappresentano un discreto investimento commerciale, in questi ipermercati hanno via via perso in parte di efficacia.

Ma Oric non demorde ed è ben intenzionata a spingere, investendo anche risorse provenienti dal PSR per promuovere il prodotto negli ipermercati di NoiAltri attraverso degustazioni con hostess.

È referenziata, già da qualche anno, pure in numerosi iper della catena Nordic.

Questi ipermercati hanno creato un corner dedicato agli oli Dop italiani e hanno scelto, in rappresentanza della regione in cui ha sede Oric, la Dop a marchio Dulcinea.

L'olio Dulcinea per di più è referenziato nei lineari di Atros, una catena locale lombarda.

Il rapporto con NoiAltri fin dalla fase iniziale è gestito dal Presidente, mentre si avvale del contributo di una società di agenti per l'acquisizione di nuovi clienti, soprattutto della Gdo del Centro Nord Italia, società che mantiene già oggi il rapporto con Nordic e Atros.

Oric ritiene che il mercato domestico possa offrire buone soddisfazioni anche per il futuro, quindi che sia opportuno investire, ricercando le necessarie risorse per muoversi in questa

direzione. I consumatori italiani, soprattutto del Nord Italia, cominciano, infatti, a conoscere e ad apprezzare le diverse varietà di olio e i retailer sempre più frequentemente pongono in lineare le Dop, anche a prezzi di tutto rispetto.

Come si è visto, la Cooperativa sul mercato domestico sviluppa un'attività piuttosto articolata, indirizzata verso più canali, privilegiando, a differenza di altre piccole e medie aziende dell'agroalimentare, le vendite dirette e nel contempo cercando di consolidare e incrementare il rapporto con alcuni importanti retailer, consapevole che possono diventare clienti di sempre maggiore rilievo, da gestire con oculatezza per far sì che i prezzi di cessione siano sufficientemente remunerativi e che operino con l'obiettivo di valorizzare il prodotto in lineare.

Si tratta di lavorare con assiduità, costruendo precisi percorsi di approccio e ponendosi chiari obiettivi di medio termine in riferimento ai risultati conseguibili e ai necessari investimenti per realizzarli.

In Oric una quota notevole è detenuta dalle vendite a privati, residenti in zona o turisti che si recano presso il frantoio oppure di fuori regione a cui l'ordine viene spedito, e a operatori (ristoratori, piccoli rivenditori).

Questi clienti rappresentano una base importante in quanto l'elevato numero di ordini che esprimono offre garanzia di una buona stabilità, per cui un certo tasso di rotazione non pregiudica la sostanziale tenuta delle vendite.

In particolare, nel rapporto con i clienti privati, al fine di creare le giuste atmosfere e di trasmettere quelle emozioni che riescono a fare la differenza, assume rilievo l'immagine che il territorio riverbera sul prodotto. Per Oric però la Regione dovrebbe esser maggiormente impegnata nella valorizzazione del territorio e nel costruire le giuste relazioni tra turismo, territorio, gastronomia, produzioni tipiche alimentari, soprattutto considerando che la regione è in grado di offrire tanto sotto questi aspetti.

L'attività sull'estero è di certo piuttosto costosa (trasferte, fiere, invio campioni, pratiche doganali), ma Oric non di rado riesce ad accedere con suoi progetti ai fondi del PSR, che consentono di coprire una buona quota dei costi documentati.

Frequentemente ha partecipato a manifestazioni che vedono la presenza di numerosi operatori esteri, come Sol&Agrifood di Verona, Sial di Parigi, Tutto Food di Milano e altre ancora, all'interno di collettive organizzate dalla Regione e da Oliva Tricolore oppure, senza stand in veste di visitatore per sviluppare contatti.

Sta d'altra parte maturando nella Cooperativa un po' freddezza nei confronti delle fiere, in quanto ritenute assai impegnative sotto l'aspetto organizzativo e costose. Così sta valutando di limitare la partecipazione a quelle occasioni da cui può scaturire qualche risultato tangibile e apprezzabile nel breve periodo.

Purtroppo, nel 2018 ha perso, per cessata attività, il più importante cliente estero, Fior d'Italia , un importatore tedesco operante anche in Belgio e Lussemburgo, che aveva inserito Dulcinea in punti vendita Auchan e in altre società distributive minori.

Fior d'Italia era un cliente di lunga data, acquistava il prodotto da Oric e gestiva in toto il rapporto con i clienti. La perdita ha naturalmente creato qualche difficoltà in quanto è venuta meno una discreta e crescente quota di fatturato.

Ma la Cooperativa non si è scoraggiata e ha ripreso subito a tessere rapporti con operatori dei mercati esteri. E così oggi annovera tra i suoi clienti:

- un importatore distributore canadese, specializzato in prodotti italiani, con il quale era già entrata in contatto negli anni precedenti e che nel 2019 ha ordinato parecchi pallet;
- un importatore distributore australiano, anch'esso specializzato in prodotti italiani e nel canale ristorazione, che nel 2019 ha ordinato i primi pallet;
- una piccolo retailer messicano che nel 2019 ha inoltrato ben tre, pur piccoli, ordini e che acquista sia la Dop di Oric sia, da altri frantoi, le Dop Canino e Umbria. Il rapporto però non è diretto e viene mantenuto attraverso una società di esportatori, che fa groupage ad Ancona.

Sta inoltre valutando la solvibilità e la potenzialità di un piccolo importatore svizzero specializzato nel food service; il rapporto è in fase di test, ma l'operatività vera deve ancora decollare.

È da considerare per di più la vendita diretta ad alcune decine di clienti privati e anche professionali (ristoranti e piccolo retail) in Francia, Germania, Svizzera e Austria, acquisiti nel corso degli anni attraverso la partecipazione a fiere, a contatti telefonici ed email e alle visite dei turisti che, dopo il primo acquisto in frantoio in occasione delle vacanze, hanno continuato a inoltrare ordini.

Nel 2019 le vendite sui mercati esteri si sono indirizzate per un quinto a privati, ristoranti, piccolo retail e per l'80% a importatori ed esportatori.

Oric, per di più, non trascura l'ipotesi di realizzare accordi con strutture cooperative (o del movimento cooperativo) di maggiori dimensioni che possono offrire apporti per la commercializzazione dell'imbottigliato sui mercati esteri, così come si è già attivata nel 2019 per cedere parte del prodotto sfuso, ma è un percorso nuovo, da esplorare.

L'anno del Covid

Il 2020 è stato segnato dalla pandemia. L'anno era partito piuttosto bene, ma il Covid ha rallentato l'attività in ogni direzione, Italia e estero. Gli ipermercati, format già in sofferenza, hanno risposto in misura più contenuta rispetto al 2019 e le loro promozioni non si rivelate eccessivamente performanti.

Oric considera questo un anno di transizione, in cui si dovranno stringere i denti, mantenere vivi i rapporti con tutti i clienti, anche mettendo in conto risultati non in linea con gli anni precedenti.

Ma l'anno viene utilizzato per riflettere sulle scelte commerciali, per sistematizzarle e meglio definire una strategia con una chiara impronta, che, almeno in parte, sarà in sintonia con le nuove frontiere che le tecnologie e il mondo del web consentono di esplorare, in ciò confidando pure sulle fresche energie del nuovo responsabile commerciale, espresse sempre sotto la supervisione del Presidente, che continuerà a indirizzare e monitorare su questo versante.

Già da qualche anno Oric ha lavorato con il sito, i social e un embrionale e-commerce, senza infondere, forse, tutta la necessaria convinzione, ma ora la decisione di intervenire in modo più determinato e consapevole in questo ambito è stata presa e segnerà il percorso per i prossimi anni.

Questi mesi di forzata limitazione delle attività hanno infatti consentito di mettere a punto, con il contributo di una web agency e di un partner sul versante logistico, un piano di lavoro meglio strutturato e un po' ambizioso, che avrà successo se si ritroverà l'impegno fattivo e la necessaria tensione dell'azienda, mantenendo la giusta coerenza nel tempo.

L'e-commerce dei prodotti fisici è esploso nei mesi di lockdown e, anche se in fase successiva in parte potrà ritracciare, ha iniziato un percorso che difficilmente si arresterà nel medio lungo periodo.

Per il 2020 le previsioni di crescita complessiva del food per l'Italia sono molto positive, ma si parte da valori piuttosto contenuti, così come contenuta è la quota sul commercializzato totale, che si stima all'1,4% nell'anno.

E il confronto con altri paesi, europei e non soltanto, porta a valutare questo canale, che si può affrontare in tante diverse modalità, di indubbia prospettiva.

Di certo un'azienda di grandi o medie dimensioni non lo assume come principale canale di riferimento. Non realizzerebbe, infatti, i fatturati necessari a consentire gli equilibri aziendali, mentre una piccola realtà con un prodotto di elevato posizionamento, può, adottando la giusta strategia, considerarlo un canale di vendita di buon complemento. E Oric può ritenersi in questa situazione: anche i volumi sviluppabili dall'e-commerce, di certo inferiori a quelli con i retailer della Gdo, contribuiranno a conseguire obiettivi soddisfacenti.

Le proposte commerciali

Fino a oggi Oric ha operato con ottimi risultati sul versante commerciale ed è sempre riuscita a recuperare con caparbietà le situazioni più critiche.

Le proposte elaborate tendono a dare ordine alle scelte commerciali fin qui attuate, inserendo quegli aspetti innovativi in grado di stimolare le vendite e a delineare una chiara strategia di approccio al mercato, ben condivisa con tutte le istanze di governance della Cooperativa.

Queste proposte coinvolgono sia il mercato domestico sia quello estero e fanno riferimento a un assunto principale: mantenere aperti i rapporti con molteplici canali distributivi, evitando che qualche cliente acquisisca quote tali per cui la sua perdita generi eccessive difficoltà e, nel contempo, avendo la possibilità di valutare su quali via via è più opportuno spingere in base alle loro potenzialità in termini di vendite, marginalità e contributo al posizionamento del prodotto.

La multicanalità può apparire una scelta scontata, ma non lo è, infatti molte aziende dell'agroalimentare, di maggiori o minori dimensioni, tendono a privilegiare un'unica tipologia di clienti (Gdo, grossisti, privati, ecc.) e su questa concentrarsi.

La scelta di Oric deriva dalla sua storia, dal suo approccio olistico al mercato, che ora viene fatta evolvere e proiettata in prospettiva, con aumentata consapevolezza e strumenti più evoluti.

Questa scelta è agevolata dalle caratteristiche del prodotto, certamente tali da non essere indirizzato a fasce larghe di consumatori e dalle piccole dimensioni della Cooperativa che le consentono di non dovere fare riferimento esclusivo, o quasi, a grossisti o grandi retailer, talvolta a scapito del corretto posizionamento e di margini troppo contenuti.

Per di più, anche nel rapporto con la Gdo italiana, il suo prodotto così di nicchia le consente di non essere attratta nell'orbita delle private label, in quanto i grandi retailer di rado hanno interesse ad attivarsi in micro ambiti, e di potersi spendere come fornitore che offre loro un

apprezzabile contributo, cioè quello di presentarsi, grazie anche alla qualità e alla forte valenza territoriale delle referenze in lineare, con un'offerta più ricca e differenziata.

La scelta è quindi di partire dalle attuali modalità di vendita, e di spingere sull'e-commerce anche per alcuni mercati esteri; in tal modo la situazione distributiva si può così configurare (includendo nelle vendite estero anche quelle realizzate sul territorio italiano, ma indirizzate a clienti e consumatori stranieri):

Struttura dei canali di vendita

Canali	Area	
Vendita a privati, negozi, ristoranti, aziende, via telefono o email	Italia	Estero
Vendita da store - showroom aziendale: privati locali e turisti	Italia	Estero
Gdo: gestita direttamente e attraverso agenzie	Italia	
Importatori ed esportatori		Estero
E-commerce con propria piattaforma	Italia	Estero
Piattaforme specializzate in prodotti italiani e gourmet		Estero

Fonte: elaborazione Ismea su dati aziendali

Qui di seguito viene delineato l'intervento che si ritiene ottimale, con la consapevolezza che nella fase di implementazione alcuni aspetti, anche di una certa rilevanza, potranno essere diversamente declinati, ma non del tutto stravolti rispetto all'impostazione sopra esposta.

Valutate le particolari, esclusive caratteristiche degli oli Dulcinea, da far vivere in un contesto che aiuti a veicolare l'immagine del prodotto e i suoi valori immateriali legati al territorio e alla socialità dell'impresa cooperativa, non è consigliabile operare, almeno come principale opzione, con un marketplace, strumento di indubbia efficacia per prodotti standard i quali ritrovano nel prezzo una leva determinante.

L'e-commerce viene, quindi, integrato nel nuovo sito che racconterà in modo efficace le positive valenze espresse dalla Cooperativa: la sua lunga storia, l'attenzione alla qualità, le caratteristiche organolettiche dell'olio, la valorizzazione del territorio, la tensione verso l'ambiente, il positivo rapporto con i soci, la loro giusta remunerazione, il dialogo con il consumatore e lo farà in modo veloce, lineare, fluido, avvalendosi di immagini cariche di atmosfere, che tendono a creare emozioni.

Più nel merito, i testi del sito saranno brevi, scritti con uno stile serio, ma colloquiale, utilizzando font attentamente valutati e vi sarà particolare cura a popolarli di parole chiave, funzionali a migliorare i risultati sui motori di ricerca. L'appeal del sito è fondamentale per elevare le prestazioni dell'e-commerce, la cui buona evidenza al suo interno attrae più velocemente il visitatore verso l'area. Altresì, sarebbe utile inserire nel sito un blog in cui raccontare i tanti aspetti del mondo Oric, che abbia pure l'ambizione di diventare un piccolo punto di riferimento per gli amanti dell'olio di qualità, funzionale anche a ottimizzare i risultati delle ricerche.

Nella home page del negozio online, è utile spiegare che l'azienda vuole offrire anche ai clienti lontani la possibilità di assaggiare i suoi oli e in buona evidenza si porranno le schede dei prodotti che, oltre a fornire le informazioni essenziali, faranno emergere gli aspetti distintivi dell'offerta. Ogni prodotto sarà presentato con almeno tre foto didascaliche (ad esempio il fronte, l'etichetta e un dettaglio), non emozionali che devono aiutare l'acquirente a valutare

esattamente il prodotto offerto, mentre la pagina di accoglienza del negozio è d'obbligo che si avvalga di immagini di atmosfera.

Oltre alla ricca gamma di oli Dulcinea, ai patè di olive (nere e verdi) a marchio Olipatè. ai condimenti In Tavola e ai nutraceutici Newoli, l'assortimento sarà poi corredato da un paio di confezioni regalo, il cui numero è destinato ad aumentare nel periodo natalizio.

Ampio dovrà essere lo spettro delle modalità di pagamento, dal bonifico alla carta di credito, a Paypal, in modo da offrire alternative che agevolino il cliente.

Nella confezione per la spedizione, curata sia nella grafica sia nei materiali per evitare rotture, si può inserire una lettera di ringraziamento che, oltre a richiamare le peculiarità degli oli Dulcinea, ne racconti la storia, così come è raccomandabile inserire un paio di bustine omaggio che consentono al cliente di fare assaggiare il prodotto ad amici o parenti. Inoltre, lo si può invitare a esprimere, per email o in altro modo, una valutazione sul prodotto e sul servizio; informazioni, queste, sempre utili per ogni azione di miglioramento.

Considerato il posizionamento esclusivo di Dulcinea, è preferibile non lavorare in modo spinto sulle promozioni, ma momenti ben equilibrati di vivacizzazione dell'offerta vanno creati: coinvolgono emotivamente il cliente, così come è opportuno attivare campagne di email marketing, da gestire in modo tradizionale o in base ai programmi messi a disposizione dalla web agency, i cui contenuti saranno in coerenza con la narrazione del Frantoio e si porranno l'obiettivo di costruire una precisa immagine della Cooperativa, da cui far derivare positive ricadute sul negozio online, e sugli altri canali di vendita. Per gli indirizzi email si fa riferimento alla rubrica dei clienti acquisiti, alimentata anche con i nominativi dei visitatori, segmentati per categorie (nuovi e vecchi, italiani e stranieri, ecc.), naturalmente acquisendo le necessarie liberatorie.

I contenuti redazionali saranno semplici e veloci, ed è consigliabile attenersi a una programmazione che preveda i temi (dalla raccolta e molitura al confezionamento, alle festività natalizie, alla manifestazione Frantoi Aperti) per un intero anno e potranno essere inviate anche email con buoni sconto. Il tono sarà serio, ma cordiale (utilizzo del tu, anziché del lei) e ci si avvarrà dei necessari strumenti di grafica per vivacizzare la comunicazione e creare denominatori comuni ai diversi invii. Le email possono prevedere il link al sito oppure, come preferibile, al negozio online, nel primo caso si lavora più sulla creazione dell'immagine, nel secondo si è diretti verso la vendita, e la comunicazione sarà ripresa dalla pagina Facebook.

Naturalmente i risultati degli accessi all'area e-commerce e delle relative vendite vanno letti con attenzione, ben suddivisi per le categorie di clienti più rilevanti, traendo le valutazioni utili a modificare, qualora necessario, l'impostazione delle scelte commerciali compiute.

Il sito e l'integrato e-commerce, operativo anche sui mercati dell'Eurozona, saranno trilingue: italiano, inglese, francese, così come la campagna di email marketing, mentre la lettera di ringraziamento verrà redatta nella lingua del paese del cliente. Per operare in questa direzione si prevedono investimenti per oltre 40.000 euro in tre anni, di cui 10.000 euro destinati alla costruzione del sito, con l'integrato negozio online e 30.000 alla web promotion. Il nuovo responsabile commerciale, che assolverà al ruolo di store manager, presiederà a queste attività, in collaborazione con le altre funzioni aziendali.

La gestione dell'ordine e le consegne rappresentano di certo un'area strategica al fine di offrire al cliente un servizio, in termini di prestazioni e costi, almeno in linea con quello dei competitori più qualificati. Anche per questo motivo Oric non inizierà il percorso in solitaria,

bensì si avvarrà della collaborazione di una giovane società del luogo che già assiste piccole imprese dell'agroalimentare, specializzata nella logistica degli e-commerce, che seguirà tutti gli aspetti dell'operatività.

Naturalmente, fanno riferimento alla cooperativa le scelte commerciali: referenze da porre in vetrine, politica di prezzo, promozioni, oltre alla definizione dei target in Italia e nell'Eurozona e l'impostazione della campagna di email marketing che vengono in ogni caso valutate congiuntamente con la giovane società partner al fine di ottenere il concorso delle esperienze e competenze.

Successivamente alla partenza, per acquisire nuovi contatti, Oric pianifica qualche investimento, come la visualizzazione dei suoi post Facebook in profili e pagine di ben mirati segmenti o i banner su determinati mezzi, mentre, già in fase progettuale, presterà la necessaria attenzione al SEO.

Per quanto concerne i prezzi, è indispensabile un'approfondita valutazione. Consapevole della necessaria coerenza tra tutte le aree, sarà attenta ad allinearli a quelli praticati al pubblico in Italia, sia nella vendita diretta che nei punti vendita della Gdo, mentre per l'estero avrà minori vincoli, in quanto non è presente nei mercati europei, se non per le vendite realizzate via email o a turisti che hanno acquistato presso il suo showroom.

L'accordo con la società partner, che dovrà essere di stretta collaborazione e di reciproca fiducia, prevede la corresponsione da parte di Oric di un fee fisso annuale, di una provvigione sul valore del venduto e del costo del trasporto relativo a ogni singolo ordine.

Le scelte per l'estero

Anche se il trend evolutivo riferito agli ultimi anni non è del tutto positivo, le esportazioni italiane rappresentano una quota notevole del totale delle disponibilità di olio d'oliva; i mercati esteri non possono essere, dunque, trascurati dai produttori italiani, neppure da Oric.

Gli Stati Uniti, con una quota pari a circa un terzo del totale export, sono il principale paese importatore, alle sue spalle si ritrovano Germania, Giappone, Francia, Canada, Regno Unito e Svizzera. La quota dei paesi europei, nel complesso, sfiora il 40%, mentre da non sottovalutare è l'importanza dell'Asia Orientale, con Cina, Taiwan e Corea del Sud nei primi posti, comunque i valori dell'area degli ultimi anni non sono del tutto soddisfacenti.

Esportazioni italiane 2016-2019 - olio oliva - categoria 10411 (.000 €)

Aree	2016	2017	2018	2019	Var. %
Unione europea	515.694	485.163	482.243	429.286	-16,8
Paesi europei non Ue	80.491	87.641	90.246	90.447	12,4
Africa settentrionale	4.798	3.834	2.802	2.693	-43,9
Altri paesi africani	10.063	9.730	10.333	9.585	-4,8
America settentrionale	616.595	596.760	534.327	492.420	-20,1
America centro-meridionale	45.707	45.636	39.847	32.079	-29,8
Medio Oriente	28.814	24.700	28.098	22.142	-23,2
Asia centrale	14.932	14.175	15.200	11.133	-25,4
Asia orientale	204.887	217.245	198.314	194.479	-5,1
Oceania	37.913	29.310	32.517	25.489	-32,8
Altri territori	368	1.355	2.095	2.740	644,6
Mondo	**1.560.262**	**1.515.549**	**1.436.022**	**1.312.493**	**-15,9**

Fonte: elaborazione Ismea su dati Istat

Il primo semestre 2020, nonostante la crisi pandemica, ha invece offerto positivi, forse inaspettati, risultati.

Infatti, l'incremento rispetto al pari periodo 2019 è al 5,7% e tutte le principali aree, ad eccezione dell'Asia orientale (soprattutto Giappone e Cina), evidenziano incrementi considerevoli.

Esportazioni italiane I semestre 2020 - olio oliva – categoria 10411 (.000 €)

Aree	gen - giu 2019	gen - giu 2020	Var %
Unione europea	214.629	243.514	13,5
Paesi europei non Ue	74.124	86.772	13,8
Africa settentrionale	897	999	11,4
Altri paesi africani	4.813	4.341	-9,8
America settentrionale	252.499	272.846	8,1
America centro-meridionale	15.795	16.168	2,4
Medio Oriente	12.591	11.378	-9,6
Asia centrale	5.469	3.561	-34,9
Asia orientale	99.828	85.544	-14,3
Oceania	15.066	11.400	-24,3
Altri territori	1262	363	-71,2
Mondo	**696.972**	**736.886**	**5,7**

Fonte: elaborazione Ismea su dati Istat

Per l'imbottigliato, gli importatori e la Gdo rappresentano di certo i canali distributivi più rilevanti, poi, in base alle dimensioni e alle specifiche impostazioni commerciali, ciascuna azienda esprime le proprie opzioni; è certo che i primi, almeno per una piccola e media realtà costituiscono uno snodo imprescindibile, specialmente nei paesi extra europei.

Come si è visto, in Oric l'attività rivolta al mercato domestico e quella ai mercati esteri fanno riferimento ad alcune comuni modalità:

- via telefono ed email;
- da store - showroom aziendale che dovrà essere rinnovato, reso più accogliente e divenire centro motore per incontri con gruppi, momenti formativi sull'olio e la dieta mediterranea, assaggi ecc.;
- l'e-commerce con propria piattaforma.

Mentre il rapporto con gli importatori, gli esportatori e con le piattaforme specializzate in prodotti italiani e gourmet, senz'altro da considerare, riguarda soltanto i mercati esteri, come quello con i grandi retailer della Gdo il solo ambito domestico.

L'e-commerce, in stretta coerenza con gli altri, rappresenta il canale a cui Oric ha scelto di prestare specifica attenzione, sul quale vengono convogliate mirate iniziative promozionali.

L'area target per l'insieme delle attività esportative di Oric sarà l'Unione Europea, non soltanto l'Eurozona, cioè un'area di considerevole interesse per l'export dell'olio italiano, anche in virtù di una più spiccata cultura del prodotto, in grado di meglio apprezzare standard organolettici elevati e quei valori di socialità e di sostenibilità di cui olio Dulcinea è espressione. Un'area che consente di programmare, in base a una meditata scala di priorità, le attività in modo sufficientemente ordinato e a costi relativamente contenuti.

Ciò non significa trascurare gli attuali clienti extra Unione Europea e neppure evitare di cogliere le opportunità che di volta in volta, in tante diverse situazioni, possono presentarsi fuori dai suoi confini e quando ciò avviene andranno coltivate con le necessarie attenzioni.

Oric avrà però l'accortezza di fare convergere, con un'azione continuativa e ben coordinata, le risorse organizzative e finanziarie verso l'area obiettivo.

È importante assumere questa decisione in quanto le risorse sono limitate e non si possono distribuire prescindendo da un preciso piano di lavoro, altrimenti gli interventi messi in campo non riescono a esprimere un minimo di necessaria efficacia.

L'e-commerce sarà sostenuto, oltre che da web promotion rivolta in particolare a ristoranti e negozi di ben definite aree, da ulteriori iniziative indispensabili a elevare l'immagine dell'azienda.

Quindi lavorerà per gestire al meglio la propria pagina Facebook, senza trascurare Instagram, con post cadenzati, coerenti con un preciso filone di contenuti (l'olio di qualità, l'utilizzo in cucina, il territorio, la dieta mediterranea, ecc.) e in tre lingue: italiano, inglese, francese.

Disporre di una buona pagina Facebook crea un terreno fertile per la comunicazione in sé, pure per migliorare l'efficacia della web promotion e quella nei risultati delle ricerche, oltre a consentire di instaurare un dialogo fruttuoso con i clienti. Per di più può fungere da customer care, al fine di raccogliere le osservazioni critiche, gli apprezzamenti dei clienti e le risposte dell'azienda stessa.

Realizzerà, inoltre, una sistematica raccolta di indirizzi email dei clienti privati, acquisiti o potenziali, da utilizzare per le campagne di email marketing, con l'obiettivo di fidelizzare una quota di coloro che hanno già effettuato acquisiti e di creare il terreno fertile all'acquisizione dei potenziali.

Non va sottovalutato che questi interventi di web promotion per l'estero sono indubbiamente impegnativi, considerato il grado di esperienza della Cooperativa e la sua essenziale struttura, ma, prestando la necessaria attenzione, si potranno cogliere apprezzabili risultati.

Oric deve essere convinta che la scelta dell'e-commerce aperto a paesi esteri può offrire ritorni se si è consapevoli che, una volta imboccata una direzione, la si può correggere, ma non abbandonare al primo risultato non in linea alle attese.

D'altra parte, quando si affrontano sfide difficili, bisogna attrezzarsi per vincerle, mettendo in campo anche un buon livello di determinazione.

L'attività rivolta agli operatori, soprattutto ristoranti con forte caratterizzazione italiana e negozi di prodotti tipici italiani, oltre a essere oggetto della campagna web finalizzata a portarli sul negozio online, sarà sostenuta con contatti diretti, sviluppati dal responsabile commerciale, via telefono, email e con visite in occasione di soggiorni all'estero, in cui si presentano il Frantoio e suoi prodotti e, qualora opportuno, un'offerta personalizzata.

Così come, a fronte di un pur piccolo ordine sul negozio online di un operatore, Oric potrà contattarlo e presentare quell'offerta meglio tarata sul suo profilo, che non sempre l'e-commerce consente e proseguire il rapporto commerciale al di fuori di esso.

Questo è un aspetto di notevole rilevanza in quanto può offrire, se ben gestito, buoni frutti. Infatti, l'azione personale corrobora quella online e consente di rendere più mirato e caldo il rapporto e di poterlo tarare sulle attese del cliente in termini di referenze e prezzi.

Numerosi e apprezzati ristoranti in ogni paese dispongono di uno store, talvolta un'attività a sé stante, con un assortimento ricco e invitante, una vetrina di tutto rispetto che contribuisce a fare conoscere i prodotti italiani ai loro clienti.

Considerando che per Oric pure volumi di vendita non elevati fanno la differenza, si porrà l'obiettivo di acquisirne, anche attraverso l'e-commerce, qualcuno nelle principali città europee.

Si tratta di un impegno da concretizzare nel tempo rivolgendosi a operatori di fascia medio alta che meglio di altri possono essere interessati a un prodotto con particolari caratteristiche organolettiche, quale l'olio Dulcinea, e offrire garanzie circa il corretto trattamento in fase di vendita.

Per la ricerca dei ristoranti si può, ad esempio, fare riferimento a Top Italian Restaurants del Gambero Rosso, piuttosto che a Ospitalità Italiana di Unioncamere, mentre le ricerche su internet, l'esperienza, il passaparola, i contatti nelle fiere forniranno un elenco corposo di negozi e piccole catene di prodotti italiani e gourmet delle principali città europee, anch'essi di interesse per un contatto diretto.

Anche per l'estero, oltre che sulle vendite, è indispensabile lavorare sul prodotto, sulla piacevolezza della confezione, sul coordinato di immagine e sulla comunicazione.

Oric deve, perciò, impegnarsi con gli strumenti a disposizione per far lievitare la sua immagine e per rendere al meglio esplicite le ragioni che sottendono al posizionamento e ai prezzi, senza ricondurre necessariamente questi ultimi agli alti costi, bensì all'ampio spettro

di valori immateriali, di ordine qualitativo, territoriale, ambientale e sociale, di cui è portatrice.

Nei paesi europei nei quali l'e-commerce non è operativo e nei quali non sono in essere neppure rapporti con importatori o retailer della Gdo, la Cooperativa può rivolgersi a marketplace specializzati in prodotti alimentari, italiani o stranieri di alta fascia, che potranno così fungere da apripista e, pure a fronte di fatturati contenuti, le consentiranno di farsi un'esperienza nell'area, che aiuterà nei contatti successivi con selezionati operatori.

La ricerca di importatori, sempre con priorità ai paesi dell'Unione Europea, rappresenterà un obiettivo costante della Cooperativa, che procederà con attenzione, per comprendere verso quali tipologie di clienti e con quali politiche esplicano la loro operatività e per assicurarsi rispetto al loro grado di solvibilità.

Privilegerà importatori di medie dimensioni, che si rivolgono innanzitutto a clienti specializzati in prodotti gourmet o biologici, e valuterà in base alle loro caratteristiche se concedere o meno l'esclusiva per il paese o un canale distributivo e dovrà essere disponibile a considerare, qualora si presenti l'esigenza, di confezionare a marchio di qualche cliente.

A differenza del mercato domestico, dove Oric con il suo brand Dulcinea è maggiormente tesa alla costruzione di un'immagine di marca ed è preferibile che non si ponga nell'ottica di fornitore di private label per la Gdo, con prezzi di cessione con ogni probabilità non soddisfacenti, sui mercati esteri non ha ambizioni forti di brand building, e la marca privata di un importatore o di una piccola catena può rappresentare una prospettiva interessante.

Oric in questo caso deve valutare la remuneratività del prezzo, mentre la sua struttura produttiva dovrebbe consentirle di rispondere agevolmente a richieste di confezionamento a marca di terzi per piccoli ordini.

Tutti gli strumenti disponibili saranno messi in campo per la ricerca dell'importatore, dal passaparola a internet, ben considerando la partecipazione a selezionati eventi in cui vi sia la possibilità di fare matching con gli operatori dei profili di interesse.

I preventivi di vendita

Sulla base della situazione attuale e delle ipotesi di lavoro sopra delineate, con riferimento ai canali distributivi, si possono formulare i seguenti preventivi di vendita su base triennale.

Preventivi di vendita - euro

Canali distributivi	2021	2022	2023	Var %
Gdo	420.000	444.000	480.000	14,3
Operatori e vendite dirette escluso e-commerce	600.000	636.000	696.000	16,0
E-commerce	48.000	66.000	96.000	100,0
Totale Italia	**1.068.000**	**1.146.000**	**1.272.000**	**19,1**
Importatori – esportatori	240.000	276.000	324.000	35,0
Operatori e vendite dirette escluso e-commerce	120.000	156.000	192.000	60,0
E-commerce	30.000	48.000	72.000	140,0
Totale Estero	**390.000**	**480.000**	**588.000**	**50,8**
Totale Complessivo	**1.458.000**	**1.626.000**	**1.860.000**	**27,6**

Aree Estero	2021	2022	2023	Var %
Paesi Unione Europea	150.000	228.000	300.000	100,0
Altri Paesi	240.000	252.000	288.000	20,0
Totale Estero	**390.000**	**480.000**	**588.000**	**50,8**

Fonte:proiezione Ismea su dati aziendali

Chiaramente si tratta di ipotesi che si sono volute esplicitare per porre in evidenza l'esigenza di una coerenza tra obiettivi, strategie e azioni, e risultati attesi.

Si osserva un incremento del 19% nel mercato domestico, sostenuto da una performance di tutto rispetto dell'e-commerce, che appare ancora migliore nei mercati esteri e questi passano da un'incidenza sul fatturato totale del 18/20% nel 2019 a oltre il 30% a fine triennio, con l'e-commerce oltre il 9%.

La crescita dell'export coinvolge sia l'area Unione Europea che extra Unione, ma è senza dubbio la prima, su cui si sono fatti convergere gli sforzi e le risorse, il motore della crescita, con un incremento previsto pari al 100% nel triennio.

2.3. L'innovazione di prodotto e di packaging

2.3.1. Il contesto evolutivo di base della domanda

Molte sono le tendenze evolutive della domanda di prodotti dell'area food & beverage. Non sempre è facile interpretare correttamente gli orientamenti, sia perché a volte sono in contraddizione tra loro, sia per un certo gap fra le propensioni razionali del consumatore e le pulsioni più di tipo emotivo, queste ultime in certi casi predominanti rispetto alle prime.

Il benessere e la componente salutistica figurano senza dubbio tra i principali fattori di scelta degli italiani. Emerge una crescente consapevolezza dello stretto legame tra alimentazione e salute, quindi del ruolo dell'alimentazione quale strumento di prevenzione.

Non è un caso che una gran parte delle novità del settore alimentare siano di tipo salutistico, e sicuramente non solo in Italia: dal *free-from* al *rich-in* e a tante altre logiche.

Nell'area del *rich-in* sono compresi i prodotti accomunati dalla presenza ex-novo, oppure in misura superiore al prodotto convenzionale, di elementi la cui promessa base è contribuire a migliorare la salute e il benessere del consumatore (fibre, minerali, antiossidanti, proteine, pigmenti, ecc.).

In coerenza con la maggiore attenzione dedicata alla relazione tra alimentazione e salute, il consumatore mostra un crescente interesse per le modalità di coltivazione, allevamento e trasformazione. La vicenda del Covid ha in tal senso svolto un ruolo di acceleratore.

Un altro fattore di scelta dei prodotti alimentari, che sembra caratterizzare una quota sempre più ampia di consumatori, è l'attenzione per l'ambiente. Il fattore ecologico si inserisce in un concetto di sostenibilità declinata a tutti i livelli, anche sotto il profilo sociale, etico ed economico, volto a migliorare la qualità della vita di tutta la popolazione.

Tuttavia, l'attenzione alla sostenibilità e la sensibilità verso un consumo etico e consapevole scontano un'adesione teorica abbastanza robusta ma che solo parzialmente si traduce in scelte concrete e in azioni significative. Questa ricerca di sostenibilità si scontra infatti con altri parametri di scelta, primi fra tutti quelli economici e quelli legati alla praticità degli acquisti e dei consumi.

Nonostante questo, è innegabile l'odierna consapevolezza etica e ambientalistica, senza dubbio più marcata rispetto anche a un recente passato, a cui si collega direttamente un rafforzamento del ruolo sociale del consumatore.

Tante sono le modalità con cui si concretizza questa consapevolezza: dall'impiego di mezzi di trasporto ecosostenibili al rispetto della biodiversità, dalla riduzione di emissioni in fase di produzione all'assunzione di un'ottica di compensazione dell'emissione di gas serra con progetti di rigenerazione e conservazione di ecosistemi.

Inizia ad affacciarsi anche l'idea di economia circolare, che riduca al minimo ogni spreco. Riutilizzare gli scarti delle lavorazioni agricole e ridurre gli sprechi sono aspetti fondamentalei dell'agricoltura circolare.

Si sta diffondendo la filosofia Triple Bottom Line (tripla linea di fondo), che misura le prestazioni di un'azienda lungo le dimensioni dell'integrità ambientale, dell'equità sociale e del benessere economico.

Ma a fianco di questi orientamenti, interviene oggi con maggiore frequenza il fenomeno sociale della polarizzazione dei consumi. che con molte difficoltà riesce a convivere con le tendenze precedenti. Si stanno infatti amplificando le disparità di capacità di spesa, con la crescita numerica dei consumatori molto sensibili ai prezzi.

La pandemia ha creato nuove dinamiche di mercato, in parte ancora da esplorare. Per certi segmenti di consumatori, i problemi economici sono prioritari rispetto ad altri trend evolutivi, mentre per altri la minore capacità di spesa potrebbe indirizzarsi non tanto verso un sacrificio degli elementi di sostenibilità o salutistici, ma piuttosto in direzione della ricerca di prodotti alimentari più basici e meno elaborati.

2.3.2. Le linee dell'innovazione

Di fronte al quadro evolutivo prima tracciato, le prospettive di mercato per buona parte delle piccole e medie cooperative agroalimentari dovranno inevitabilmente contemplare la presenza di percorsi di innovazione di prodotto.

Il 6-7% degli oltre 100 mila prodotti di largo consumo annualmente monitorati nell'ambito dell'indagine Immagino di Nielsen, riporta sulla confezione il claim "nuovo" o "novità". La strategia innovativa sembra ormai diventata la condizione indispensabile per ottenere vantaggi competitivi, è una sorta di strategia di difesa delle posizioni raggiunte. È però fondamentale individuare le direttrici di innovazione più coerenti con l'essenza e il ruolo sociale che le cooperative detengono.

Non sempre è facile trovare il corretto equilibrio, ossia essere innovativi senza esserlo troppo. Per molte piccole cooperative, il primo passo verso la strategia innovativa non può essere la ricerca della novità assoluta, quella che genera un mercato completamente nuovo: sarebbe molto impegnativa sia nella fase di sviluppo dell'idea, sia nella fase del lancio sul mercato, e il rischio sarebbe elevato.

Al contrario delle innovazioni radicali, quelle incrementali sono piccoli miglioramenti del prodotto e sono le più diffuse. È a questa categoria che si sono riferiti molti degli spunti emersi dalle interviste alle cooperative, agli operatori e ai testimoni privilegiati. In determinati casi, più che di prodotti nuovi, si tratta di rivitalizzazione di prodotti esistenti. Le prospettive di profitto non sono eclatanti ma nemmeno trascurabili, se si trovano soluzioni migliori rispetto ai concorrenti e se ci si indirizza correttamente verso la nicchia di mercato in grado di apprezzarle e valorizzarle.

Nel settore agroalimentare, l'innovazione presenta caratteristiche peculiari. Il dilemma fra innovazione e tradizione non è un vero dilemma, spesso si innova per riscoprire le tradizioni. Non è raro che ci si muova verso metodi del passato, alla ricerca di aumenti di valore legati alla componente salutistica, alla sostenibilità, alla riscoperta delle tradizioni e dei territori. In tanti casi, quindi, si innova per valorizzare le tradizioni artigianali e le ricette di una volta, una sorta di rivisitazione del passato in chiave moderna. La percezione che spesso i consumatori hanno della cooperativa risulta coerente con uno spirito di questo genere.

Esemplificativo è il caso di Terremerse, che negli ultimi anni ha lanciato una linea composta da una vasta gamma di prodotti a base di carne e verdure, pronti da cuocere, preparati a mano. Sono interpretazioni salate di alcuni classici della pasticceria, rivolte alle occasioni d'uso del secondo piatto. Ci sono anche prodotti finger food e street food (stecchi, spiedini, ecc.). Questa innovazione si basa sulla considerazione che la domanda di carne è in crisi, e per questo si stanno lanciando prodotti misti, dove la carne viene proposta mixata o affiancata a formaggi, verdure o altro.

2.3.3. L'innovazione di prodotto per le cooperative lattiero-casearie

Le esperienze delle cooperative

Nei confronti dell'innovazione, gli atteggiamenti delle cooperative lattiero-casearie interpellate sono risultati piuttosto differenziati, ma tutti gli interlocutori, seppur in grado diverso, sembrano convinti che qualche innovazione possa essere fondamentale per la sopravvivenza sui mercati. Sono risultati nel contempo consapevoli dei costi e dei problemi aggiuntivi legati all'innovazione, e del fatto che in genere si possono raggiungere risultati concreti solo nell'arco di alcuni anni.

In molte cooperative l'età dei soci si è ridotta negli ultimi anni, con medie che si aggirano intorno ai 40-45 anni, e questo le rende maggiormente aperte alle innovazioni.

Il principale obiettivo, solitamente, non è crescere come dimensione, anche perché ci sono limiti negli impianti di trasformazione ma soprattutto nella disponibilità di materia prima, bensì valorizzare sempre più il conferito, in modo che il prezzo di riparto alla fine possa ricompensare in modo opportuno le fatiche e i costi di produzione dei soci. È sufficiente pensare agli allevamenti con animali di razze pregiate, in situazioni difficili (es. in montagna), in condizioni di rese produttive ridotte.

La soluzione innovativa a cui le piccole cooperative sono orientate, nella maggior parte dei casi, è coerente con quanto prima affermato, ovvero si basa sul miglioramento costante della qualità, valorizzando la tradizione e le caratteristiche del territorio, rispettando i criteri della sostenibilità ambientale e sociale, utilizzando al meglio le esperienze e le professionalità dei produttori primari e degli addetti della cooperativa.

È questa la mission su cui le piccole cooperative possono avere carte interessanti da giocare, in virtù della dimensione, della vicinanza alla natura, del collegamento diretto fra produttori primari e trasformazione. D'altra parte, altre strade innovative di natura del tutto diverse rischierebbero di catapultare la piccola cooperativa in un'arena affollata da grandi aziende che fanno produzione di massa, dove l'assenza di economie di scala sarebbe un punto di debolezza critico e la competizione si giocherebbe soprattutto su strategie di marketing estreme e su guerre accese di prezzi e di sconti.

All'interno di queste direttive di innovazione, poi, ogni cooperativa cerca suoi fattori specifici di differenziazione, con particolari accorgimenti di stagionatura, con alcuni elementi pregiati nell'alimentazione delle bovine, adottando pezzature specifiche della forma, conferendo attributi salutistici (come la riduzione del sale o dei grassi) o di animal welfare (animali con possibilità di muoversi).

La cooperativa di riferimento

La cooperativa presa a riferimento è Cà Verde, una piccola latteria sociale in provincia di Verona, sorta negli anni Settanta, che trasforma direttamente la maggior parte del latte conferito dai soci, mentre una parte minoritaria viene a sua volta conferita a un'altra cooperativa lattiero-casearia di cui è socia. La Cooperativa ha 15 allevatori associati, bovini (tutti in montagna tranne due stalle in pianura) e in parte minoritaria caprini. Tutte le stalle sono situate in Verona e provincia.

Il fatturato della Cooperativa si colloca sui 5 milioni di euro, una dimensione che viene ritenuta coerente con il parco allevatori associati e con le loro potenzialità. Non rientra quindi negli obiettivi sociali una crescita dimensionale.

Attualmente, l'80% della produzione della Cooperativa è destinato alla Germania, dove la sensibilità al prodotto biologico si è sviluppata molto prima rispetto all'Italia. Oltre alla Germania, la Cooperativa commercializza anche in Austria e in Svizzera, secondariamente nei paesi baltici.

La gamma dei prodotti ottenuti è piuttosto vasta, comprendendo formaggi freschi come mozzarella, robiola e stracchino, formaggi a pasta molle come caciotte e scamorze, formaggi a pasta dura stagionati, yogurt bianco e alla frutta. Si producono in tutto circa 40 tipi di formaggio. Sono tutti prodotti biologici: nella gamma della Cooperativa, infatti, non figurano referenze convenzionali, in quanto già dalla sua fondazione era stata presa la decisione, da parte dei soci, di lavorare la terra senza l'aiuto di pesticidi, diserbanti e concimi chimici, e di allevare in coerenza con questa filosofia.

Una parte della produzione ottenuta, sia direttamente, sia negli stabilimenti della Cooperativa di secondo grado di cui è socia, proviene da Latte fieno Specialità Tradizionale Garantita (Stg). Alcune di queste referenze sono formaggi Dop.

La certificazione della Stg viene rilasciata ai soci conferenti a seguito di controlli periodici effettuati dall'ente certificatore. Ogni allevatore, inoltre, deve ricorrere a un veterinario che classifica l'azienda in base al benessere animale. Per ottenere la conformità in relazione alla Stg, le più importanti regole riguardano il sistema nutrizionale e proprio il benessere animale; l'alimentazione negli allevamenti dei soci è ripartita tra erba, leguminose, fiori di campo e specie erbacee fresche durante il periodo del foraggio fresco, fieno essiccato al sole nei mesi invernali. La quota del mangime grossolano (mangime secco che contiene molta fibra, come fieno, paglia, pula). deve essere minimo del 75% della sostanza secca su base annua. È vietato l'uso di insilati (foraggi fermentati), di fieno umido o fermentato e di mangimi Ogm.

In Italia, mercato del tutto secondario per i prodotti da Latte fieno venduti dalla Cooperativa Cà Verde, vengono serviti solamente negozi specializzati nel biologico, oltre a qualche mensa e ad alcuni ristoranti, ma questi ultimi solo con ricotte.

La forte competizione che caratterizza il mondo della distribuzione moderna strozza tutti i fornitori. Secondo gli interlocutori intervistati, il buyer è attento quasi esclusivamente al prezzo ed è interessato alla conformità dei prodotti da un punto di vista sanitario, fattore che non testimonia necessariamente la qualità. Capita che i buyer della Gdo cerchino prodotti da Latte fieno, e poi che proprio per ragioni di prezzo difficilmente domanda e offerta si concilino.

Nella Cooperativa si ritiene che, in futuro, chi produce latte biologico dovrà maggiormente orientarsi verso il Latte fieno. Questo comporta un rendimento per capo inferiore, e quindi il latte risulta più costoso, ma permette all'animale una vita più sana e più lunga rispetto

all'allevamento convenzionale. La media dei parti di una bovina in allevamento intensivo è intorno a 1,5; mentre quella alimentata con il sistema per il Latte fieno arriva anche a quattro o cinque. È proprio sul Latte fieno che si basa il progetto di seguito esposto.

Un obiettivo di medio termine per la cooperativa potrebbe essere quello di raggiungere una migliore diffusione sul territorio nazionale; a questo obiettivo dovrebbero concorrere le pubbliche amministrazioni (data la valenza sociale e ambientale di questi prodotti) e i produttori organizzati in reti o altre associazioni. Ma questo è argomento di approfondimento nei passi successivi di questo report, quando si utilizzeranno gli spunti emersi dalla Cooperativa di riferimento per proiettare la questione sul settore lattiero-caseario cooperativo.

Il prodotto considerato e il contesto in cui si colloca

La produzione di Latte fieno Stg è normata accuratamente da un regolamento di esecuzione dell'Unione Europea (Reg. UE 2016/304 della Commissione, del 2 marzo 2016), a cui devono attenersi tutti gli operatori che intendono produrre, confezionare e commercializzare Latte fieno Stg. Si ricorda che, mentre la Dop si riferisce a produzione, lavorazione e confezionamento in una determinata zona geografica e secondo tradizione, la Stg fa riferimento non tanto all'origine geografica, ma esclusivamente al particolare processo di produzione.

L'Austria ha lanciato il Latte fieno una decina di anni indietro, per farlo riconoscere come Stg, coinvolgendo anche Svizzera, Francia, Germania meridionale e Trentino-Alto Adige (buona parte dell'Arco alpino).

Il Latte fieno inizialmente veniva prodotto solo nella zona alpina, legato alle stagioni della montagna, mentre ora mostra concrete potenzialità di diffusione anche in pianura e si sta espandendo in alcune regioni italiane (soprattutto Lombardia e Veneto). La Latteria Agricola San Pietro, per esempio, ha una speciale produzione da stalle selezionate, che utilizzano esclusivamente fieni della zona dei Prati Stabili dell'Alta Pianura Mantovana della Valle del Mincio. Ne deriva un Grana Padano Dop da solo Latte fieno con il nome "Selezione da Fieno". Una decina di conferenti utilizza fieno di prati mai germinati, da cui si ricava un prodotto finale con i profumi diversi nelle differenti stagioni.

La Stg non specifica limiti al numero di animali per superficie; questo limite è stato invece introdotto in Alto Adige: per esempio, fino a 1.000 metri di altitudine, il limite massimo è di 2,5 capi da latte in media per ettaro, poi all'aumento dell'altitudine decresce il numero di animali per superficie. Il regolamento non indica che gli animali debbano stare sempre al pascolo ma sostiene che in estate devono essere liberi.

Mentre negli allevamenti in Pianura Padana spesso il bovino produce 40-45 litri di latte al giorno, per il Latte fieno la media della produttività si colloca intorno alla metà.

In Austria, il Latte fieno ha raggiunto il 15% della produzione di latte bovino, e coinvolge circa 8.000 allevamenti e 60 trasformatori. Anche in Germania il prodotto è abbastanza diffuso e non è più una nicchia.

In Italia, la quota di produzione è assolutamente più limitata, e vede una diffusione maggiore in Alto Adige. In questa area, nel 2019 sono state prodotte 75 migliaia di tonnellate di Latte fieno e 16 migliaia di tonnellate di Latte fieno biologico, su un totale di 400 migliaia di

tonnellate di latte vaccino. Molti conferenti di cooperative altoatesine producono da sempre il Latte fieno, anche prima che questo diventasse una Stg.

A questi volumi occorre aggiungere il Latte fieno prodotto senza la certificazione, non quantificabile; questo fenomeno avviene perché gli allevamenti si trovano in una valle poco raggiungibile oppure preferiscono evitare gli aspetti burocratici della Stg. In questi casi il latte viene venduto come se fosse convenzionale, quindi a un prezzo di 0,10 euro al litro in meno del Latte fieno certificato. Però i costi di produzione sono comunque sostenuti, almeno 0,05 euro al litro in più del convenzionale.

Il Latte fieno viene pagato ai soci 64-65 centesimi al litro, franco stalla, il trasporto costa 14-15 centesimi al litro, ed è più complicato nel caso di piccoli produttori che si trovano in altura, che si appoggiano a piccoli punti di raccolta. Mila, per esempio, ha selezionato alcune valli, più agevoli da raggiungere con gli automezzi.

Il Latte fieno ha un prezzo al consumatore superiore di alcune decine di centesimi rispetto al latte convenzionale. Mila sta cercando di agevolare lo sviluppo del Latte fieno, contenendo parzialmente questo differenziale. In Austria, i prezzi al consumatore sono superiori rispetto a quelli rilevati sul territorio italiano, e questo potrebbe essere un indicatore della disponibilità del mercato a pagare una cifra maggiore per la qualità di questo prodotto.

Prodotti a base di Latte fieno e prodotti convenzionali

Prodotto	Marca	Pezzatura	Euro/kg (€/lt per il latte)	Paese di rilevazione
Latte fieno fresco	Latteria Merano	1 lt	1,39	Italia
Latte fieno fresco bio	Latteria Merano	1 lt	1,59	Italia
Mozzarella	Brimi	100 g	8,00	Italia
Mozzarella Latte fieno	Brimi	100 g	11,90	Italia
Mozzarella Latte fieno	Brimi	3 per 100 g	11,60	Italia
Mozzarella Latte fieno	Brimi	100 g	15,00	Austria
Mozzarella	Brimi	3 per 125 g	9,04	Italia
Mozzarelline Latte fieno	Brimi	135 g	16,22	Italia
Formaggio grattugiato Latte fieno	Erlebnis Sennerei	125 g	15,92	Austria
Latte fieno fresco	Erlebnis Sennerei	1 lt	1,69	Austria
Latte fieno alto pastorizzato	Mila	1 lt	1,39	Italia
Latte fieno alto pastorizzato biologico	Mila	1 lt	1,59	Italia
Latte fieno fresco	Algunder	1 lt	1,39	Italia
Latte alto pastorizzato	Mila	1 lt	0,89	Italia
Latte fresco alto pastorizzato	Sterilgarda	1 lt	0,90	Italia
Formaggio Latte fieno	Erlebnis Sennerei	variabile	18,67	Austria
Formaggio Latte fieno		variabile	13,50	Italia
Formaggio Latte fieno		variabile	19,90	Italia
Burro da Latte fieno	Erlebnis Sennerei	250 g	11,56	Austria

Fonte: rilevazione Ismea

Per quanto riguarda i prodotti finali a base di Latte fieno, una quota importante è costituita da latte fresco alimentare (non si ricava latte Uht, perché il consumatore che cerca il Latte fieno è orientato a un latte di buona qualità e di ottimo sapore, mentre il trattamento Uht inevitabilmente penalizza il gusto del prodotto), ma rilevante è anche la presenza di formaggi e yogurt.

In Alto Adige ci sono piccole cooperative, come quella di Lagundo, che producono solamente Latte fieno, e altre cooperative, come Merano, Mila e Brimi, che però non producono solo Latte fieno. Nel portafoglio prodotti di alcune aziende figura anche un Latte fieno che dura più giorni conservato in frigorifero, e questo consente consegne in un raggio di distribuzione più ampio. È il caso di Mila, che peraltro ha anche la linea del Latte fieno biologico. Per i formaggi, questa cooperativa è in fase di sviluppo, e punta ad aumentare la presenza delle referenze provenienti al 100% da Latte fieno bio. Per lo yogurt, qualche difficoltà è legata al fatto che il consumatore è abituato a un certo sapore e una determinata consistenza, classici dello yogurt convenzionale di matrice industriale, per cui una versione priva di additivi, meno saporita e con una consistenza più fluida, può non essere ritenuta soddisfacente.

2.3.4. Un possibile piano di sviluppo del Latte fieno Stg

L'obiettivo

L'obiettivo di medio termine per la Cooperativa presa in esame è il raggiungimento di una migliore diffusione sul territorio nazionale, considerando che l'80% della produzione complessiva di latte e derivati è oggi destinato alla Germania e che la commercializzazione è diretta ad Austria e Svizzera, mentre quello italiano è un mercato del tutto secondario. In particolare, in questo piano di sviluppo si prende in esame la produzione da Latte fieno.

I prodotti da Latte fieno solitamente non vengono esportati, se non in minima quantità, sia perché spesso si tratta di prodotti freschi o freschissimi, sia perché i paesi più facilmente raggiungibili hanno una significativa produzione di questo tipo (Germania, Svizzera e Austria in primo luogo).

In Italia, il Latte fieno ha attualmente un'incidenza stimabile su livelli inferiori all'1%. Spesso, sono le piccole e piccolissime aziende a produrlo, ma secondo i testimoni privilegiati interpellati, questa tipologia di prodotti può avere prospettive molto interessanti anche in riferimento a imprese di dimensioni un po' superiori.

Il target

Il target di consumatori a cui rivolgersi è costituito da soggetti con media o medio-alta capacità di spesa, caratterizzati da un atteggiamento attento nei confronti sia della qualità dei prodotti sia della sostenibilità ambientale ed etica.

In altri termini, i destinatari possono essere costituiti da consumatori in grado di riconoscere e apprezzare il prodotto e i suoi punti di forza, qui di seguito specificati, e di utilizzarlo al meglio, in modo che sia possibile mantenere una produzione eccellente e una filiera di qualità, in un contesto di andamento dei prezzi più stabile rispetto alle altre produzioni lattiero-

casearie.

La vicenda della pandemia del 2020 ha idealmente avvicinato il consumatore a un prodotto di questo tipo, per le sue caratteristiche di sicurezza e di sostenibilità. Occorre però fare i conti con la minore capacità di spesa di una larga fascia di mercato.

I punti di forza

Le principali aree a cui i punti di forza di questi prodotti fanno riferimento sono sostanzialmente quattro: l'eco-sostenibilità, il benessere animale, la qualità organolettica e il profilo salutistico.

Con il metodo del Latte fieno migliora la qualità del latte, sia dal punto di vista organolettico, sia come proprietà nutrizionali: latte con meno ormoni, maggiore presenza di omega 3 e acidi Cla, ricchezza di principi nutritivi, antiossidanti, vitamine.

Il latte che si ottiene da un allevamento basato sui principi del Latte fieno presenta caratteristiche gustative e sensoriali legate alla provenienza da un animale meno stressato e alla sua alimentazione: il fieno è ricco di aromi e profumi, che durante la stagionatura del formaggio si accentuano ulteriormente.

Il Latte fieno coinvolge anche la responsabilità del consumatore, implicando una dimensione ambientale (impatto positivo sull'ambiente) e una sociale (effetti positivi sul benessere della società).

La sostenibilità (in riferimento per esempio al contributo alla biodiversità dei prati e dei pascoli) è una leva significativa che incontra le recenti tendenze dei consumi, e può consentire di ottenere un buon posizionamento strategico nel medio-lungo periodo, potenziabile per mezzo di packaging provenienti in gran parte da fonti rinnovabili e da materiali vegetali.

Dal punto di vista dei valori di tipo sociale, gli elementi da valorizzare sono diversi: il contrasto allo spopolamento di determinate zone, il rispetto della tradizione e delle tecniche di un tempo, il benessere animale connesso al sistema di allevamento diverso da quello a catena, la vita più sana e lunga degli animali.

Il prezzo

Le potenzialità della domanda chiaramente esistono, per quella serie di plus che fanno riferimento al set di fattori sopra esposti, ma si scontrano con il problema del prezzo.

Il Latte fieno comporta un rendimento per capo inferiore, e quindi costi per litro di latte superiori. È vero che lentamente il consumatore italiano sta orientandosi verso questo prodotto, ma gran parte del mercato non è ancora maturo quanto a disponibilità a pagare il plus, a differenza dell'Austria dove il Latte fieno sta diventando un must per una quota di mercato tutt'altro che trascurabile.

Di conseguenza, è necessario spiegare e raccontare questi prodotti, anche per motivare il prezzo maggiore. La distribuzione moderna, è stato affermato dagli operatori interpellati, è un canale difficile per i prodotti da Latte fieno, perché concentrata sul prezzo e sulla conformità da un punto di vista sanitario. Il rischio, quindi, è che il prodotto da Latte fieno si trovi a competere in una guerra all'ultimo centesimo di euro.

Data la struttura della Cooperativa in questione, è ipotizzabile una distribuzione tendenzialmente di tipo selettivo, mirando a una quota trattanti (indice di penetrazione, rapporto tra i volumi di vendita dell'azienda e i volumi di vendita complessivi dei negozi

clienti) piuttosto elevata e a una quota di vendita in numerica (indice di copertura, incidenza del numero dei punti vendita clienti dell'azienda sul totale trattanti) più contenuta.

La comunicazione del concetto

Un fattore chiave, sopra accennato, è come spiegare il prodotto al cliente e come raccontare le sue caratteristiche al consumatore.

Intanto, si deve sottolineare che in Italia il termine Heumilch è stato tradotto ufficialmente in modo ambiguo, che può risultare penalizzante. Sarebbe stato opportuno tradurlo in "Latte da fieno". La traduzione del nome "Latte fieno" è stata registrata in questo modo, per cui non è possibile chiamarlo diversamente, ma inevitabilmente per parte del mercato questa denominazione sarà collegata a un prodotto vegetale, per esempio a qualcosa simile a latte di soia o latte di mandorla, oppure a un infuso.

Per questo può essere importante inserire l'immagine del bovino sulla confezione, come fanno del resto sia Mila, sia l'austriaca Erlebnis Sennerei. Ma non sarà breve il lavoro di avvicinamento del consumatore alla corretta interpretazione di latte proveniente da metodi di alimentazione ricchi di fieno.

L'altro lato della medaglia è costituito dal fatto che il Latte fieno introduce il concetto che ci può essere latte che proviene dal fieno, quindi dalla natura.

Occorre considerare che la percezione positiva delle caratteristiche peculiari della materia prima Latte fieno viene maggiormente avvertita, da parte del consumatore, nel caso del latte tal quale, piuttosto che nei prodotti derivati, come yogurt e formaggi. Per questi ultimi, la valenza del Latte fieno risulta un poco meno delineata.

Per il lavoro di comunicazione, sarà importante un sostegno da parte delle istituzioni. A livello di dimensioni piccole o medio-piccole, la singola cooperativa produttrice non sarebbe in grado di comunicare i vantaggi al consumatore finale di un prodotto come il Latte fieno, soggetto a un disciplinare molto rigido che richiede un'adeguata valorizzazione sul mercato.

Anche l'aggregazione è importante per raggiungere obiettivi degni di rilievo, e da questo punto di vista la Cooperativa in esame sta portando avanti progetti insieme ad altre cooperative.

A fianco delle garanzie della certificazione legata alla Stg, è opportuno fare leva su rassicurazioni e garanzie "calde". Eloquente, a questo proposito, è il trend delle strategie di comunicazione che da un lato mettono in evidenza il volto dei produttori, dall'altro propongono il prodotto sulla base del coinvolgimento del consumatore in un'esperienza piacevole, centrata sulla conoscenza, sulla cultura, ecc.

2.3.5. La fattibilità per le cooperative del settore

Attrattività e barriere

L'innovazione in direzione di proposte come quella prospettata per la Cooperativa Ca' Verde rappresenta una strada preferenziale per il futuro di molte piccole cooperative lattiero-casearie. Se non si seguono strade di questo tipo, la piccola cooperativa rischia di soccombere in un contesto competitivo sempre più globale che fino a ora ha cercato di incrementare costantemente la produttività.

Naturalmente, non si può negare l'esistenza di ostacoli rispetto all'adozione di un percorso innovativo di questo genere. In primo luogo, la disponibilità di superficie per capo, tale da consentire la realizzazione di un sistema di allevamento che richiede molta superficie e pure spazi grandi per immagazzinare il fieno (il quale ha volumi molto maggiori degli insilati).

Dato che è previsto il concetto di pascolo, la bovina richiede vaste aree libere, requisito più frequente in montagna ma non impossibile in pianura. Ovviamente, le stalle da 500 capi alla catena, con una produttività molto spinta, soprattutto se in aree a forte presenza di maiscoltura (che non sarebbe sfruttata per un'alimentazione "a fieno" delle bovine) non possono che essere distanti dalla transizione verso l'impostazione di base del Latte fieno.

Ma ci sono tante realtà cooperative lattiero casearie che già ora hanno un prodotto che si avvicina molto al Latte fieno, per i metodi di allevamento e di alimentazione delle bovine che vengono adottati. Ci sono anche filiere che sono governate da un rigoroso disciplinare di produzione, e che in certi casi si trovano in condizioni non troppo distanti da questo tipo di trasformazione, in termini di forma mentis.

Nei settori e nelle aree in cui sono diffuse produzioni sottoposte a un rigoroso disciplinare, e la disponibilità di superficie per bovina è buona, allora gli impedimenti al passaggio verso il metodo del Latte fieno sono piuttosto contenuti. Più elevati sono gli ostacoli nel caso che l'azienda zootecnica disponga di abbondanti spazi, ma non abbia produzioni sottoposte a disciplinari. Le difficoltà maggiori nell'avvicinarsi alla produzione di Latte fieno per un allevamento convenzionale si incontrano nelle aree dove vi è carenza di spazio per capo e dove le produzioni sottoposte a disciplinare sono scarsamente incidenti sull'intera attività di allevamento e trasformazione del latte.

L'indagine svolta ha peraltro evidenziato che non necessariamente tutti i soci di una cooperativa devono passare a Latte fieno; è possibile lasciare la libera scelta al socio, se aderire al Latte fieno o se rimanere nel convenzionale. La cooperativa può quindi fare rientrare il prodotto da Latte fieno come un completamento verso l'alto di una gamma composta in gran parte da produzioni convenzionali di buona qualità.

A questo obiettivo dovrebbero concorrere le istituzioni, data la valenza sociale e ambientale del prodotto in questione, oltre alle organizzazioni dei produttori e ad altri organismi in grado di fornire l'assistenza tecnica necessaria.

L'affiancamento e l'assistenza al percorso di innovazione

Naturalmente, ogni cooperativa dovrebbe cercare una propria strada per concretizzare un'innovazione del genere, così come qualsiasi altra innovazione, per evitare di proporsi al mercato in modo incauto e improvvisato.

Da questo punto di vista, una barriera rispetto allo sviluppo di strategie di innovazione risiede nella forma mentale con cui si considera l'iter innovativo. Si pensa a volte che l'innovazione sia frutto di intuizioni individuali e geniali, e si sottovaluta il fatto che molto spesso l'innovazione deriva da un approccio strutturato e organizzato, che transita per diverse fasi:

- ricerca delle idee, interpellando e osservando le fonti di generazione delle idee stesse;
- selezione delle idee, per individuare quelle maggiormente compatibili con il quadro del mercato;
- stima del potenziale di vendita e degli investimenti necessari;
- sviluppo dell'innovazione e relativo test.

Una metodologia da alcuni anni applicata anche in Italia, al fine di stimolare e facilitare l'assunzione di un approccio innovativo da parte delle piccole e medie imprese, è quella basata su un'ottica di sistema e di cooperazione tra aziende, pubblica istituzione (garante dell'interesse comune), enti di ricerca, formatori, testimoni privilegiati, tecnologi, provider, ecc. È una visione collettiva che presuppone una forma mentale flessibile, aperta, lungimirante, e che arriva a obiettivi di innovazione tramite la diffusione di conoscenza, informazioni, esempi (anche di settori paralleli), best practices. A volte, si prevedono scambi con altre realtà cooperative, sia all'estero, sia in ambito nazionale. Si possono diffondere best practices pure nel mondo delle piccole imprese, alcune delle quali possono essere molto dinamiche e fare da traino, anche come entusiasmo.

In ogni sistema ci devono essere soggetti con differenti background e capacità. Ci devono essere un focal point, per esempio un consorzio non orientato al profitto oppure un network di imprese, uno o più facilitatori, un sistematizzatore che connette, stimola il dialogo e mappa i processi. Tra tutti gli attori del sistema, è fondamentale avere regole chiare di compartecipazione. Per esempio, l'adesione finanziaria delle imprese può avvenire quando il risultato è prossimo all'utilità: si tratterebbe insomma di una specie di prelazione della ricerca.

Sicuramente, fare un prodotto nuovo per un'azienda è un percorso irto di difficoltà. Una parte dei progetti non porta a lanci effettivi sul mercato, a volte anche quando risponde a un chiaro orientamento della domanda. Se il mercato è da creare, le piccole imprese possono non disporre delle risorse per farlo e per comunicare la novità. A volte non è solo una questione di risorse disponibili, ma è anche un problema di forma mentale opportuna.

Deve quindi esserci una spinta dall'esterno e non può trattarsi di diffusione di sola conoscenza teorica: è inutile cercare di convincere la piccola impresa a intraprendere una strada innovativa, se non si vedono esempi ed evidenze empiriche. Ci deve essere un progressivo cambiamento di forma mentale, che può avvenire favorendo la relazione tra le imprese. Si deve stimolare l'imprenditore ad abbassare le barriere legate all'individualismo e a rendersi conto del fatto che l'innovazione non porta a risultati immediati (ma non deve nemmeno avere tempi troppo lunghi).

Si deve sottolineare a questo proposito che la produzione italiana è solitamente frammentata non solo in tante imprese, ma anche in tante tipologie del prodotto (per esempio, nel caso dei formaggi), per cui ogni operatore ha le sue ricette più o meno segrete, e questo non aiuta la costruzione di un networking.

Un esempio molto interessante di modello operativo per l'innovazione nel settore food & beverage è Agrofood Park di Aarhus in Danimarca, con un budget che proviene per circa il 30% dai membri, per il restante 70% da fondi pubblici. Il Centro ospita 80 aziende e centri di ricerca, con oltre 700 ricercatori. Aarhus University è il principale partner per l'attività di ricerca. Ad Agrofood Park fanno riferimento numerosi sistemi, ognuno con figure specializzate nella comunicazione e nella promozione della cooperazione, e un team con una preparazione e una competenza a 360 gradi.

Anche in Italia ci sono enti che mirano a rafforzare i legami tra ricerca e pratica e a potenziare i servizi di consulenza per promuovere la conoscenza, l'innovazione e la digitalizzazione. Un esempio è Fosan, Fondazione per lo Studio degli Alimenti e della Nutrizione, che organizza e sviluppa progetti di ricerca per l'innovazione. Le sue parole chiave sono: costruzione del prodotto, approccio scientifico/naturalistico, ricerca e valorizzazione delle risorse.

2.3.6. L'innovazione di prodotto per le cooperative vitivinicole

Il quadro del mercato in Italia

In Italia, la produzione complessiva di vino si attesta sui 49 milioni di ettolitri, di cui 17 milioni rappresentati da vino da tavola, senza nessuna indicazione di origine.

Le vendite in Italia nel canale retail (normal trade escluso) rilevate da I.R.I. si sono collocate nel 2019 sui 6,7 milioni di ettolitri, per un fatturato di circa 2 miliardi di euro. I vini con l'indicazione di origine sono la parte assolutamente prevalente.

Secondo gli operatori intervistati, nel primo semestre 2020, le vendite di vino nella distribuzione moderna hanno registrato una crescita rispetto allo stesso periodo del 2019. Il consumo a casa ha sostituito, in parte, quello fuori casa, ma questo non è bastato a colmare il gap di domanda che si è creato con la chiusura del canale Horeca, specie per la fascia alta delle etichette; pesa anche la contrazione del commercio mondiale. È inoltre diminuita la spensieratezza e quindi la volontà di stappare uno spumante. Per questo, le bollicine fanno registrare un delta negativo.

Mercato retail italiano del vino confezionato per formato* - 2019

Formati	Milioni di litri	Milioni di euro	Prezzo unitario (euro/lt)
Fino a 0,75 lt vetro	339,0	1508,5	4,45
Brik	182,6	256,1	1,40
Oltre 0,75 lt vetro	67,5	143,6	2,13
Bag in Box	19,7	29,3	1,49
Plastica	33,5	40,5	1,21
Altri formati	27,2	41,2	1,51
In complesso	**669,5**	**2019,2**	**3,02**

**escluso spumante*
Fonte: Infoscan Census, totale vendite retail (escluso normal trade)

Mercato retail italiano del vino confezionato per categoria - 2019

Categorie	Milioni di litri	Milioni di euro	Prezzo unitario (euro/lt)
Denominazioni di origine	408,8	1608,0	3,93
Altri	260,7	411,2	1,58
In complesso	**669,5**	**2019,2**	**3,02**
di cui biologico	***5,4***	***31,2***	***5,77***
Spumante	**74,3**	**518,4**	**6,98**
di cui biologico	***0,5***	***4,3***	***8,56***

Fonte: Infoscan Census, totale vendite retail (escluso normal trade)

Il mercato estero

Negli ultimi decenni il mercato del vino ha subito grandi trasformazioni strutturali dovute alla globalizzazione. Una delle principali rivoluzioni significative è stato l'ingresso di nuovi concorrenti internazionali nel settore del marketing del vino. Oggi, l'ambiente internazionale è caratterizzato da un'arena competitiva piuttosto eterogenea, in cui si percepisce la difficoltà di evidenziare la personalità di un prodotto e la sua unicità agli occhi del consumatore.

Si è creata un'evidente divisione tra il mercato composto da paesi tradizionali produttori e il mercato emergente che vede un più elevato tasso di sviluppo di consumo.

Le aree mondiali di destinazione delle vendite di vino italiano vedono ancora la prevalenza dei mercati di prossimità. Nei paesi dell'Unione Europea si concentra oltre il 50% del fatturato estero delle imprese vinicole italiane. Si stima che l'export di vino, per circa tre quarti del volume venduto, sia diretto a un intermediario, solitamente un importatore del paese di destinazione.

Anche il vino subisce il fenomeno della contraffazione (violazione del marchio registrato, delle denominazioni di origine, del logo, del design, del copyright, ecc.) e quello dell'imitazione, aspetto piuttosto complesso di cui non è semplice tracciare dimensioni e delimitazioni precise. Gli stessi confini tra imitazione e illegalità sono sfumati, perché ogni paese ha le sue politiche di proprietà e protezione. In alcuni casi, poi, i prodotti di imitazione sono realizzati in Italia.

La reale sostituibilità del mercato che ora è appannaggio delle imitazioni dipende da svariati fattori: per esempio, in un certo paese la maggior parte della domanda che ora si rivolge alle imitazioni può essere irraggiungibile per il brand autentico perché i prezzi delle due tipologie di vino sono troppo distanti, o per il fatto che il vino autentico ha un prezzo incompatibile con la capacità di acquisto della popolazione locale. In altri termini, sono mercati diversi che quasi non si intersecano.

Oppure, una scarsa sostituibilità può essere collegata a una ridotta attenzione che i consumatori prestano all'origine dei prodotti, in confronto all'attenzione prestata ad altri parametri, per cui non si leggono le confezioni in quanto l'interesse che determina la scelta di acquisto è rivolto ad aspetti diversi dall'origine. L'apprezzamento per il prodotto italiano e la consapevolezza della presenza di imitazioni nei supermercati e nei ristoranti, non sono sufficienti per distogliere il consumatore dall'orientamento ad acquistare le imitazioni, dal momento che sono meno costose rispetto alla versione autentica italiana. Non a caso, una strategia abbastanza diffusa è quella di acquistare prodotti italiani quando ci sono offerte speciali.

Il controllo di molti consumatori sull'esistenza di richiami all'Italia presenti sulla confezione è superficiale proprio in virtù del fatto che il paese di origine non è la principale priorità per le scelte di acquisto routinario. Diversa è la situazione per occasioni particolari o per un utilizzo non frequente, per i quali i prodotti agroalimentari Made in Italy sono ritenuti adatti in quanto di alta qualità, genuini, semplici, raffinati e intensi.

Nell'ambito della restante quota, rappresentata dal mercato raggiungibile e costituita dalla fascia di mercato in cui la domanda ha accessibilità al prodotto autentico e ne mostra interesse, occorre fare un'altra suddivisione fra la parte di domanda che è raggiungibile a costi ragionevoli, e quella parte dove i costi (di comunicazione, di diffusione delle

informazioni, di marketing, di interventi sul piano legale) renderebbero poco realistica e non conveniente una strategia di penetrazione.

Possono infatti sussistere barriere di vario genere che porterebbero sul versante negativo il bilancio tra costi per la conquista del mercato e redditività che si può ottenere. Tra queste barriere, un ruolo significativo è svolto dalle strategie di imitazione equivoche, che tendono a presentare un prodotto come autenticamente italiano, anche se non lo è.

Al contrario, nell'ambito delle imitazioni ci sono anche prodotti che richiamano lo stile italiano in modo trasparente e leggibile dal consumatore. È una sorta di tributo allo spessore della qualità italiana. Questo si verifica per esempio quando viene posto in evidenza che il prodotto si ispira alle tradizioni italiane, oppure che è stato pensato traendo spunto dallo stile italiano, senza professarsi per un autentico italiano.

L'imitazione trasparente in certi casi funge da traino per il prodotto italiano autentico perché, in qualche modo, avvicina il consumatore ai gusti italiani.

Le diverse alternative dell'innovazione

Sono diverse le direzioni in cui la spinta innovativa nel settore del vino può concretizzarsi.

Principalmente, si possono individuare due strade, tra loro alternative, che sono emerse dai confronti con le cooperative e che sono state oggetto di discussione con testimoni privilegiati di diversa tipologia. Da un lato, abbiamo le innovazioni volte a cogliere alcune tendenze emergenti in molti paesi, verso prodotti più leggeri, meno impegnativi da diversi punti di vista: si annoverano in questa area i vini analcolici, le bevande a base di mosto e succo di frutta, i vini a bassa gradazione, ma anche i vini in confezioni pratiche per il trasporto e per il consumo. Dall'altro, vi sono i percorsi innovativi finalizzati a fare leva sugli aspetti tradizionali del pianeta vino e a valorizzare elementi legati alla tradizione, alla cultura, alla distinzione organolettica del prodotto.

La prima direttrice è stata indagata per mezzo di rilevazioni e osservazioni, mediante colloqui con aziende e con testimoni privilegiati.

In molti paesi del centro o del nord Europa affiora un certo interesse per le bevande composte da vino e succo di frutta, per i vini a basso contenuto alcolico o per altre bevande del genere; è sufficiente analizzare gli scaffali del reparto vini nei supermercati austriaci per rendersi conto del lineare dedicato a queste referenze.

Lo spessore della domanda di questi prodotti è senz'altro più marcato nei mercati dove il vino non ha radici particolarmente profonde nelle tradizioni e nelle abitudini di comportamento dei consumatori. È in queste aree che vino light, sidro, bevande alcoliche con prevalenza della componente frutta oppure della componente mosto, sono tutti considerati adatti alle occasioni fuori pasto (come l'aperitivo, per un consumo soprattutto fuori casa, magari all'aperto e in compagnia), ma potrebbero essere consumati anche a pasto (soprattutto per accompagnamento al dessert e secondariamente ai formaggi).

I target sono soprattutto quelli dei consumatori di vino non convenzionali. In Italia, un approccio di questo tipo si intravvede in alcune aree nazionali, come il Trentino – Alto Adige.

Spesso, per buona parte del mercato potenzialmente orientato al consumo dei prodotti in esame, occorre un intervento di rassicurazione in termini di genuinità. Si immagina infatti un prodotto industriale e poco naturale. Il profilo salutistico percepito è rafforzato da una

gradazione alcolica ridotta rispetto al vino, ma è in parte indebolito da dubbi su un'eccessiva ricchezza di zuccheri e su un processo scarsamente naturale.

Altre innovazioni rivolte prevalentemente ai bevitori di vino meno tradizionali e più anticonvenzionali, riguardano il packaging del vino, come il bicchiere Pet monodose chiuso ermeticamente, progettato per un consumo pratico, ad esempio per le persone interessate a portare vino durante un viaggio con pranzo al sacco.

A proposito di questa direttrice di innovazione, dai colloqui effettuati è affiorato chiaramente che molte cooperative del settore vitivinicolo non prenderebbero in considerazione la possibilità di produrre vini con caratteristiche diverse da quelle tradizionali, in quanto queste merceologie non sono nelle corde dell'azienda e non sono le proposte su cui la cooperativa di piccole o medio-piccole dimensioni riesce a dare il meglio di sé. La piccola cooperativa non avrebbe nemmeno le quantità per puntare a prodotti innovativi di questo tipo, il cui posizionamento prevalente è lo scaffale della distribuzione moderna.

Inoltre sembra altrettanto evidente che lo spazio competitivo che riguarda i prodotti in esame vede un forte affollamento di produttori, spesso di dimensioni molto grandi, che possono usufruire di una discreta forza di comunicazione e promozione, di una rete vendita consolidata e di economie di scala tali da consentire di piazzare il prodotto a un buon prezzo.

In altri termini, proporre prodotti che si possano facilmente realizzare anche altrove non sarebbe opportuno per una cooperativa che intenda raggiungere una marginalità sufficiente a ottenere prezzi di riparto proporzionati alla qualità del prodotto.

Dati questi presupposti, lo studio realizzato si è concentrato sull'altra modalità di innovazione di prodotto, quella volta a ricercare tratti aggiuntivi di valorizzazione basati sugli aspetti legati alla tradizione, alla cultura, alla distinzione qualitativa e organolettica del prodotto.

Si tratta di un tipo di innovazione accessibile per una cantina sociale la cui mission sia centrata su un prodotto autoctono tipico e su un portafoglio prodotti storico, originato in tempi antichi, con le radici affondate nella storia.

Anche questa direttrice è stata indagata per mezzo di rilevazioni e osservazioni, ma soprattutto tramite una serie di colloqui con cantine cooperative, con operatori commerciali e secondariamente con testimoni privilegiati.

2.3.7. Le esperienze delle cooperative del settore

Il fermento innovativo

Con l'obiettivo di ricercare modalità di innovazione e di valorizzazione basate sulla tradizione, sulla cultura, su livelli superiori di qualità, diverse sono le iniziative intraprese dalle cooperative interpellate.

Da parte delle cantine sociali meno innovative, è stato dichiarato che la piccola dimensione aziendale rende complicato il processo di innovazione e il successivo lancio sul mercato; ma anche in questi casi l'attuazione di qualche strategia innovativa, magari di piccola portata, non manca.

Si sono riscontrate anche innovazioni di processo, in connessione alle esigenze di innovare prodotti, formati, packaging, per ottenere caratteristiche differenti dagli altri produttori. Per esempio, la ricerca di varietà di uva adatte alla coltivazione in altura oppure di varietà più forti e meglio resistenti ai parassiti, per ottenere un prodotto in un'ottica green. Oppure, sperimentazioni finalizzate a esaltare la geografia del prodotto, con la spumantizzazione in alta quota.

Altri casi rilevati sono la conservazione del prodotto in botti di pietra, come avveniva in passato, magari in materiale tipico del territorio, e la collocazione del prodotto in miniere dismesse, in altura a 3-5 gradi di temperatura, dove il vino acquista un sapore più originale, oppure l'ideazione di una referenza di qualità e di prestigio superiore da materia prima proveniente dalle vigne più vecchie.

Interessante è anche il caso di un particolare vino ottenuto da uve raccolte durante le gelate: si aspettano le notti più gelide dell'inverno e si vendemmia l'uva ghiacciata. Le temperature così basse riescono a fare gelare l'acqua all'interno dell'acino e l'immediata lavorazione consente l'estrazione totale del saccarosio, mentre il ghiaccio rimane parzialmente nel torchio, permettendo di ottenere un mosto molto concentrato.

In riferimento al packaging, si sono lanciati nuovi tipi di bottiglia, senza eccedere nell'ampiezza della gamma per una coerenza di immagine della cantina; magari bottiglie più pesanti che favoriscano la percezione di un più alto livello di qualità, pur comportando costi superiori. In altri casi, le cantine cooperative stanno sperimentando un ampliamento del portafoglio prodotti in direzione di referenze con pezzature diverse dalla tradizionale bottiglia da 0,75 litri, come le bottiglie mignon o i formati magnum, alla ricerca di una marginalità migliore.

Piuttosto diffuso è lo slittamento che molte cantine sociali stanno compiendo dal vino sfuso a quello imbottigliato, sia per la marginalità migliore del confezionato, sia per poter realizzare strategie di prodotto e di marca meglio definite. In stretta relazione con questa dinamica, ci sono cooperative vitivinicole che hanno realizzato strategie di re-branding dell'intero portafoglio prodotti, in termini di etichette e packaging, per realizzare un'immagine più pulita e priva di contraddizioni percettive.

La Cooperativa di riferimento

La Cantina sociale presa in esame è una piccola cooperativa lombarda, con un numero di soci piuttosto elevato: in totale, un centinaio di viticoltori, di cui circa tre quarti attualmente conferenti (i restanti sono ancora iscritti ma stanno gradualmente chiudendo l'attività). Il livello di concentrazione dell'attività viticola è piuttosto elevato: il 20% dei soci rappresenta l'80% del quantitativo di uva complessivamente conferito (che è pari in media a oltre un migliaio di tonnellate).

In alcuni anni, la Cooperativa aveva raccolto fino a tre volte tanto l'attuale conferimento di uva, poi una parte dei soci ha cambiato tipo di coltura, passando a coltivazioni orticole o frutticole.

Una decina di anni indietro, la Cooperativa ha dovuto scegliere tra chiudere l'attività o attuare drastici cambiamenti organizzativi, per l'esistenza di un consistente e perdurante disequilibrio fra costi della struttura e dimensione del giro d'affari. Sono state cercate altre cantine con cui collaborare e dopo diversi tentativi non riusciti, è stata avviata un'efficace relazione con una Cantina sociale di dimensioni piuttosto grandi. Quest'ultima riceve l'uva,

effettua la pigiatura, la vinificazione e l'imbottigliamento. Poi, il prodotto (in parte sfuso e in parte in bottiglia) ritorna alla Cantina cooperativa oggetto di studio, per la commercializzazione.

Passare la trasformazione all'azienda cooperativa di maggiori dimensioni è risultata una decisione sensibilmente vantaggiosa tanto che, nel giro di due anni, la Cantina cooperativa è riuscita a riconoscere ai conferenti un prezzo di riparto più che dignitoso. Altrimenti, avrebbe avuto un 40% di costi in più, in virtù delle elevate spese fisse in funzione delle quantità prodotte. La Cantina a cui si è demandata la trasformazione possiede strutture e attrezzature già operanti, per cui questo accordo ha contribuito a ottimizzare i costi.

La Cantina sociale oggetto di studio ha un portafoglio prodotti formato da sette tipologie di vino, fra cui:

- un vino ottenuto da una varietà particolare del vitigno tipico della zona, mixata ad altre varietà; questo prodotto non permette un prezzo di vendita elevato, ma soddisfa e fidelizza i clienti, molti dei quali assaporano comunque la presenza, nel mix ottenuto, della varietà specifica;
- un vino Dop in purezza, basato esclusivamente su questa varietà peculiare, punta di diamante della Cooperativa; si tratta di una referenza esclusiva di questa Cantina che si presenta in due versioni: una più rustica e tradizionale; l'altra più sofisticata, con un prezzo superiore di circa il 25% rispetto alla precedente.

La varietà di vino Dop tipica di questa zona è un prodotto in un certo senso unico, molto distinguibile come colore e gusto, derivante da una serie di peculiarità del terreno di coltivazione (la presenza di magnesio conferisce all'uva una particolare ricchezza organolettica). Il vino ottenuto ricorda quello fatto in casa ed è l'unico vino di questo vitigno della Lombardia a essere evidenziato in modo distinto anche su alcune riviste specializzate. Questo vino comporta però una mole di lavoro superiore alla media in fase di coltivazione della vite.

Il fatturato della Cantina cooperativa in esame si colloca sui 600 mila euro, cifra che comprende anche una quota, seppur limitata, di vendita di vino di altre cooperative vitivinicole presso il proprio spaccio. La vendita dell'imbottigliato incide per il 60%, lo sfuso è il rimanente 40%: quest'ultimo è vino che viene travasato dal cliente in bottiglie proprie e che con il tempo sviluppa spontaneamente la sua caratteristica naturale di vino frizzante.

Il punto di vendita annesso alla Cantina ha un ruolo molto importante nella commercializzazione complessiva; una quota delle vendite viene comunque effettuata online. Nei primi 15 giorni di lockdown totale (primavera 2020), si era verificato uno stop assoluto dell'attività commerciale presso lo spaccio, poi sono arrivati molti ordini online da tutta Italia, circa il doppio rispetto al periodo equivalente dell'anno precedente. Fortunatamente, era appena stato rinnovato il sito e si era predisposta tutta l'organizzazione per le consegne a domicilio.

2.3.8. Un piano di sviluppo per esportare vino, territorio e tipicità

L'obiettivo di massima

In linea di massima, l'obiettivo della Cooperativa in questione non è lavorare per aumentare le quantità, ma piuttosto per commercializzare al meglio e per innovare.

Questa, come altre piccole e medio-piccole cooperative, è lontana dalla logica secondo cui le piccole imprese sono da considerare una forma di transizione, con l'obiettivo di evolversi verso taglie maggiori, al fine di consentire significativi tassi di crescita del fatturato e della redditività. Si deve anche considerare che tante cooperative di queste dimensioni hanno alle spalle una quota minoritaria di viticoltori a tempo pieno, mentre gli altri sono di piccole dimensioni e spesso praticano l'attività part-time.

Naturalmente, un limite legato alla dimensione limitata della Cantina è la mancata ottimizzazione delle risorse umane. Ma, piuttosto che fare fronte a questo problema mirando a crescere dimensionalmente, questo piano di sviluppo intende raggiungere un obiettivo diverso: un buon posizionamento in base al rapporto qualità/prezzo, massimizzando il valore del conferito, per permettere al socio di avere un margine interessante e quindi per fidelizzare la compagine sociale. L'aspetto fondamentale, insomma, è individuare i segmenti di potenziali estimatori, con lo scopo finale di ottenere un buon prezzo di riparto per i soci, senza l'intenzione di puntare genericamente al consumatore per ampliare la copertura del mercato. Il bevitore disattento, quello dal gusto modulato su bevande leggere o sui soft drink, non rientra nel target di interesse di questo piano.

All'estero, ci sono segmenti di mercato che possono apprezzare un prodotto di nicchia anche più di quanto non possa avvenire in Italia, in base all'orientamento dei consumatori, al livello di capacità di spesa e soprattutto alla distribuzione della ricchezza tra la popolazione. Si è quindi considerato prioritariamente il mercato estero e in modo specifico si è assunto come riferimento quello austriaco. Ma il piano può essere efficacemente applicato a tanti altri mercati con caratteristiche simili, ossia una certa vicinanza sia geografica che di tipo culturale.

Il prodotto

La Cantina cooperativa oggetto di studio, come già accennato, ha nella propria gamma un vino ottenuto da una varietà particolare del vitigno tipico della zona, mixata ad altre varietà, e un vino Dop in purezza, quest'ultimo in due differenti versioni: una più rustica e tradizionale, l'altra più sofisticata e con un prezzo superiore rispetto alla precedente di circa il 25%. Si ritiene opportuno valorizzare particolarmente le due versioni del prodotto Dop, concentrando l'attenzione sul costante miglioramento, innovando e lavorando su tecnica, conoscenza, risorse umane; si vuole puntare insomma su un prodotto artigianale e tradizionale, legato al territorio; d'altra parte, il vino per vaste schiere di consumatori non è più un prodotto da tavola, ma negli anni è diventato un prodotto di piacere e di cultura sia in Italia che in tanti altri mercati esteri. Il vino deve quindi evocare sensazioni piacevoli a vasto raggio.

Per questo, nell'ottica dell'export si punta soprattutto sulla proposta della varietà di vino più tipica della zona, per ottenere una forte differenziazione, affiancando alla qualità organolettica i concetti di tipicità, territorio, tradizione, impiego di processi antichi e naturali.

Il target

Segmentare efficacemente il mercato, identificare il target di riferimento e inserirsi nel contesto competitivo con il corretto posizionamento, sono tutti fattori strategici imprescindibili.

È evidente che, per il piano di sviluppo in esame, il target a cui rivolgersi è formato dai consumatori più attenti, che conoscono le indicazioni geografiche e che hanno una capacità di spesa piuttosto alta e quindi una certa disponibilità a spendere cifre più elevate per ottenere qualità e tradizione. Si tratta di consumatori che sono spesso alla ricerca di prodotti di nicchia.

I consumatori meno attenti, poco disponibili a spendere cifre superiori per una qualità migliore, sono scarsamente in grado di distinguere le referenze italiane autentiche dalle imitazioni. Ma d'altra parte, non sono nemmeno particolarmente interessati a farlo.

In ogni mercato, si dovrà innanzitutto valutare quanto il consumatore appartenente a questo target sarebbe disposto a spendere (e quanto gli è possibile spendere) per un'esperienza speciale data dall'acquisto e dal consumo di un vino tipico, ben differenziato dalle altre referenze e quindi di nicchia.

Naturalmente, occorre incrociare tra loro occasioni di consumo speciali e funzioni d'utilizzo altrettanto particolari, per individuare le caselle che maggiormente richiedono un prodotto in un certo senso di prestigio.

Si consideri che il consumo pro-capite di vino in Austria si colloca sui 32 litri all'anno e che l'Italia copre poco meno della metà di tutto l'import di vino effettuato dell'Austria. Nell'ambito di questo consumo aggregato di vino, sicuramente, ci si deve aspettare una superiorità piuttosto marcata dell'indice di copertura numerica (numero di consumatori raggiunti sul target complessivo) rispetto all'indice di copertura ponderata (volumi di vendita sui volumi complessivamente esprimibili dal target). Una quota importante di consumatori, infatti, si avvicinerebbe al prodotto in esame solo in determinate occasioni, per certe funzioni d'uso, ecc.

I canali

La Gdo ha un rilevante potere contrattuale: in Austria, i primi operatori (tra cui Rewe e Spar) detengono una quota intorno al 70% del mercato dei prodotti alimentari. In molti paesi, la capacità negoziale della Gdo è superiore a quella che caratterizza la situazione italiana.

In coerenza con quanto sopra sostenuto, i canali di vendita non possono essere quelli della distribuzione moderna convenzionale, e tanto meno quelli afferenti al pianeta dei discount, caratterizzati da livelli di qualità e di prezzo piuttosto contenuti e da evidenti carenze nel trattare referenze di nicchia, nonostante i significativi miglioramenti avvenuti nel corso degli anni. È sufficiente a questo proposito effettuare qualche osservazione in questi punti vendita per rendersi conto che gli scaffali del reparto vino sono in contrasto con gli obiettivi del piano di sviluppo della Cooperativa in esame.

La distribuzione moderna, quindi, non può essere il principale cliente, sia per il rischio di venire dereferenziati e di perdere da un anno all'altro un'importante quota del proprio fatturato, sia e soprattutto per la politica di acquisto solitamente praticata, in base alla quale difficilmente un prodotto altamente differenziato viene considerato in modo sostanzialmente dissimile rispetto ai prodotti da mass market. Ne derivano una scarsa valorizzazione e

margini economici altrettanto tirati.

Il prodotto in questione dovrebbe rivolgersi a una nicchia di mercato, con canali distributivi diversi da quelli di massa, come ristoranti (gli esercizi italiani sono particolarmente numerosi nel paese austriaco), enoteche e altri punti vendita specializzati su questa fascia di mercato.

Un canale importante è quello legato al turismo nell'area della cooperativa, e quindi pure dei ristoratori e degli albergatori che hanno nel turismo locale una fonte primaria di attività. Il settore del vino può peraltro contribuire all'attrattività della zona di origine e può essere una motivazione per i potenziali visitatori, soprattutto nel caso di paesi vicini come l'Austria. D'altra parte, l'industria del vino può beneficiare del turismo perché il turista si sente parte del territorio fondendosi con esso e cogliendone ogni sfumatura. Per questo, potrebbe essere opportuno definire una politica di partecipazione alla valorizzazione del territorio (più o meno ampio) in cui la cooperativa è ubicata, concertando piani di comunicazione con operatori pubblici e privati.

Per quanto riguarda l'export vero e proprio, l'intervento di importatori è da ritenere in un certo senso imprescindibile, anche per fronteggiare alcuni aspetti burocratici che, pur all'interno dell'area comunitaria, sono piuttosto complessi.

Si può poi puntare sulla vendita online, proponendo un vino fortemente legato alle valenze del territorio, considerando che con lo sviluppo del web marketing sono sorte diverse tipologie di attori, con cui vale la pena riflettere per realizzare azioni congiunte: per esempio, piattaforme che consentono ai clienti di sfruttare opportunità altrimenti difficili da trovare, ossia selezioni temporanee di bottiglie prodotte da piccole e medie imprese a prezzi inferiori rispetto a quelli di listino. Altri operatori online si basano su forme di abbonamento: il cliente paga un abbonamento mensile grazie al quale può ricevere periodicamente una gamma di vini selezionati dal sito stesso.

Tutto questo considerando comunque che i canali digitali vanno affrontati con la dovuta pianificazione e con professionalità. Diverse esperienze di commercializzazione su internet, realizzate da cooperative in modo piuttosto improvvisato, hanno dimostrato che il consuntivo di un intero anno di vendite online può risultare inferiore al volume di prodotto che magari viene venduto in una domenica di stagione turistica dal punto vendita aziendale, se l'attività su Internet non è stata adeguatamente programmata.

L'approccio all'export

Quanto sopra esposto può essere sintetizzato nell'affermazione che un progetto mirato all'export, inteso nel suo complesso, deve essere valutato attentamente, e di questo aspetto la compagine sociale deve essere resa consapevole. Ci sono investimenti e ostacoli da superare che necessitano di un dettagliato piano strategico, di un'approfondita analisi finanziaria ed economica, di una valutazione dei rischi e delle opportunità, di un'attenta selezione dei mercati potenzialmente interessanti.

In questo modo, si può passare da un export sporadico e legato a fatti occasionali (gruppi di turisti che realizzano un passaparola, un importatore che è venuto casualmente in contatto con la cooperativa) a un'attività più sistematica, su cui contare in modo più stabile per il bilancio della cooperativa.

È evidente che una piccola cooperativa incontra tante difficoltà nel realizzare un progetto approfondito e dettagliato di ingresso nei mercati esteri. È per questo che si rendono necessari servizi e assistenza a supporto di questa attività. L'attuazione di una strategia di

espansione internazionale comporta solitamente l'acquisizione di nuove risorse e competenze, oltre che la necessità di assistenza tecnica e manageriale dall'esterno.

Per questi motivi, può essere proficuo realizzare strategie di esportazione insieme alla cantina a cui la Cooperativa oggetto di studio si rivolge per la trasformazione e con cui è in rapporto, utilizzando la stessa organizzazione di vendita per azioni congiunte e con prodotti che peraltro non sono tra loro in diretta concorrenza.

La selezione e l'individuazione dei paesi a cui estendere i propri mercati si deve imperniare su fattori geografici, demografici, socioculturali, economici, tecnologici e specifici riguardanti il legame tra il prodotto e il paese in questione. Può essere opportuno, per una piccola cooperativa, iniziare dai mercati più vicini e meno irti di ostacoli (in termini di obblighi, vincoli fiscali, aspetti legali, barriere doganali, ecc.). Per questo si è considerata l'Austria come mercato di riferimento per questo piano di sviluppo. Quando si parla di vicinanza, ovviamente non ci si riferisce solamente a quella geografica, ma a tanti altri tipi di prossimità (culturale, linguistica, ecc.).

Grado di adattamento al singolo mercato

Una scelta cruciale riguarda la decisione se standardizzare il proprio prodotto o se adeguarlo alle esigenze e aspettative del singolo paese destinatario.

In un'azienda di grandi dimensioni, standardizzare significa mantenere un prodotto inalterato in molti mercati per poter beneficiare di economie di scala e di esperienza, e per gestire in modo univoco e senza rischi di contraddizioni tutte le leve del marketing mix. L'adattamento, che si riferisce a tutte le modifiche apportabili a un prodotto e alle politiche di gestione commerciale, consente di concepire un'offerta ritagliata sul singolo mercato, in grado di soddisfarne meglio le esigenze; ne derivano però costi che possono essere anche di ingente entità. Questa seconda filosofia si basa sulla considerazione che, in un mondo sempre più interconnesso, emerge la tendenza a riscoprire la propria cultura e i valori specifici: entrando sempre più spesso in contatto con altri paesi, si diventa maggiormente coscienti delle proprie identità culturali.

Per una piccola o medio-piccola cooperativa del settore vinicolo, oltre ai vincoli legati alle caratteristiche peculiari del prodotto e a quanto previsto dai disciplinari, mantenere inalterate le caratteristiche intrinseche è in un certo senso una strada obbligata, perché altrimenti si perderebbero la specificità e l'identità sia aziendale che territoriale. È questa strategia che consente di cogliere l'effetto del paese di origine o della regione geografica di origine, di cui si parlerà successivamente. Modificazioni rilevanti ridurrebbero il valore del prodotto, mantenuto alto proprio dalle sue peculiarità. Inoltre, declinare l'offerta in più versioni sarebbe impegnativo per una piccolissima realtà.

La cooperativa deve però nel contempo evitare criteri di valutazione autoreferenziali come base per le decisioni, ossia riferirsi rigidamente a propri valori culturali, alle proprie esperienze e conoscenze; dovrebbe pure evitare forme di etnocentrismo, secondo cui è la propria cultura che sa come fare le cose e che ha il dovere di insegnarle a tutte le rimanenti culture.

Queste considerazioni si traducono nell'identificare, come strategia opportuna, il mantenimento del prodotto e delle sue caratteristiche fondamentali nei segmenti target dislocati in paesi diversi; contemporaneamente, però, occorre un grado di flessibilità nel

considerare le differenze che possono avvenire in riferimento alle modalità d'uso e alle attese nei singoli paesi.

In concreto, questo può comportare qualche seppur piccola modifica ai messaggi implicitamente o esplicitamente veicolati, senza modificare l'essenza e senza scalfire le sue valenze originarie di tipicità, territorialità, genuinità, contenuto di natura, esclusività.

La valenza del territorio di origine

Tra i fattori di attrattività a cui una cooperativa come quella in esame può attingere rientra il così detto *country of origin effect*, ossia l'impatto esercitato dal paese di origine sull'atteggiamento del consumatore verso il prodotto, soprattutto se i fattori chiave del prodotto sono associati alla combinazione di elementi che caratterizzano il paese. È il caso del vino, che veicola sapori e tradizioni di un intero territorio (e che a sua volta da questi è veicolato).

L'effetto del paese di origine deriva quindi dall'insieme di associazioni, nella mente dei consumatori, tra il prodotto e l'area di produzione. Questo legame è caratterizzato da due componenti: quella cognitiva, che comprende informazioni e credenze sugli aspetti economici, politici e culturali del territorio, e quella affettiva, in cui rientrano valori simbolici, sentimenti ed emozioni.

Oggi, peraltro, si parla sempre più di *region of origin effect*, dal momento che assume crescente importanza il territorio specifico all'interno di un determinato paese e aumenta la domanda di prodotti con un'origine ancora meglio delineata rispetto a quella nazionale. Pur sottolineando che il Made in Italy è comunque fondamentale, nel settore agroalimentare la provenienza di un prodotto da una certa località influisce sulle sue caratteristiche, mentre può risultare troppo generico riferirsi solo al paese, magari perché le tecniche sviluppate in quella zona, oltre alle condizioni climatiche e ad altre variabili ancora, rendono possibile un prodotto che non sarebbe uguale se realizzato in un'altra area.

Il concetto di *region of origin effect* è importante soprattutto se si dispone di un solido patrimonio culturale, di storia e di tradizioni e se il territorio costituisce un grande richiamo, anche turistico, per esempio in quanto patrimonio Unesco, come è il caso della Cooperativa presa in esame.

Se la cooperativa appartiene a una delle tante aree italiane che godono di una percezione positiva, quindi, conviene porre bene in evidenza l'origine dei prodotti, per favorire un approccio positivo da parte dei consumatori. Fondamentale è la capacità di raccontare ai mercati di destinazione proprio il territorio e le sue caratteristiche, utilizzando come richiamo gli elementi maggiormente conosciuti (per esempio, il Monte Bianco per la Valle d'Aosta), valorizzando la tipicità e la tradizione. Tutto ciò, naturalmente, entro i limiti in cui il consumatore target è in grado di comprendere e apprezzare queste valenze, senza richiedergli un impegno eccessivo.

Il legame tra il vino, il territorio e la popolazione è del resto molto forte e diffuso, basti pensare che alcuni vini sono un elemento caratteristico dell'identità regionale e una parte fondamentale del background sociale.

A un maggiore spessore dell'effetto paese o territorio di origine corrisponde solitamente un impatto più forte delle imitazioni. In questo caso, occorre cercare un posizionamento che evidenzi tutto ciò che rende differente l'autentico dall'imitazione, mettendone in risalto le caratteristiche distintive.

I fattori strategici per le cooperative del settore

Le indagini condotte sembrano dimostrare che il valore della cooperazione deve essere agganciato ad altre valenze, altrimenti non è abbastanza forte sui mercati esteri da risultare attrattivo per il consumatore.

La cooperativa di piccole o medio-piccole dimensioni può avere le carte giuste per giocare un ruolo apprezzabile da questo punto di vista, potendo veicolare un mix di valenze riferite alla qualità, alla caratterizzazione territoriale, alla tipicità, alla cura del prodotto, al rapporto con il socio e a quello con il territorio, alla corrispondenza tra la zona di trasformazione e quella di produzione agricola o zootecnica.

Può potenzialmente trasmettere, in modo più significativo e reale, i valori e i riferimenti di un territorio, assumendo un'immagine positiva e rassicurante. senza il rischio di scadere in rappresentazioni prive di autenticità o stereotipate: un gruppo di produttori che cura e segue il proprio prodotto fino dall'origine, offrendo garanzie maggiori e risultando più semplice e credibile rispetto ad altri operatori dell'industria di trasformazione che solitamente non hanno legami saldi con la fase primaria.

Può evidenziare anche certe componenti di sostenibilità ambientale, economica e sociale, a un consumatore sempre più attento a queste logiche e più consapevole dell'importanza di allineare le preoccupazioni personali con quelle ambientali.

3. Considerazioni di sintesi e linee programmatiche

Il punto di partenza

La continua revisione delle regole del gioco competitivo, i progressivi sviluppi tecnologici, le nuove richieste da parte della domanda rivolte al mondo della produzione agricola e della prima trasformazione, da un lato possono disorientare la piccola cooperativa, dall'altro devono stimolarla a percorrere iter di avanzamento e di innovazione al passo con i tempi e assolutamente coerenti sia con la natura cooperativa sia con la piccola o medio-piccola dimensione.

Lo studio effettuato ha tratto spunto proprio dall'opportunità o dalla necessità, per le piccole e medie cooperative del settore agroalimentare, di compiere importanti cambiamenti nelle strategie di gestione.

Sono diverse le tipologie di innovazione che queste cooperative si trovano ad affrontare, relativamente all'organizzazione interna, ai sistemi di comunicazione, all'utilizzo degli strumenti tecnologici, alla revisione delle politiche commerciali, e all'arricchimento della gamma di prodotti. Senza dimenticare, ovviamente, l'emergente aspetto della sostenibilità ambientale, verso cui la domanda mostra un'accentuata sensibilità: era un trend già in atto prima della pandemia, che si estende a tutto ciò che riguarda packaging, logistica e non solo.

In relazione ai nuovi modelli di business per la sostenibilità ambientale, nel settore del food sono nate negli ultimi anni interessanti realtà che hanno saputo dare risposta a nuovi bisogni e creare innovazione.

La ricerca svolta ha quindi inteso contribuire all'individuazione delle modalità e delle strategie con cui le piccole o medio-piccole cooperative possono affrontare le prospettive future, traendo ampi spunti anche dalla situazione modificata a seguito dell'emergenza sanitaria del 2020, che ha avuto un ruolo di forte acceleratore di mutamenti che procedevano con un passo molto più lento rispetto all'attuale.

L'innovazione organizzativa, produttiva, gestionale

La problematica della sostenibilità ambientale ha come punto focale la capacità di trovare un giusto equilibrio che consenta di continuare sulla strada del progresso senza danneggiare l'ambiente.

In senso più ampio, al concetto di sostenibilità ambientale si affiancano sempre più spesso riflessi legati alla dimensione sociale della produzione e la questione del passaggio dall'economia lineare all'economia circolare.

Il tema del packaging, per la filiera agroalimentare, è strettamente connesso a quello della sostenibilità ambientale e, nell'era post-Covid, viene ad avere un'importanza sempre maggiore, sia per l'aspetto dell'igiene e della sicurezza, sia perché è strettamente legato all'impatto sull'ambiente nel momento di fine vita del prodotto.

Un altro fattore determinante per il settore agroalimentare riguarda la logistica, in riferimento alla quale le cooperative devono potere cogliere le sfide della competizione

globale. Il ruolo strategico della logistica è stato sotto gli occhi di tutti durante la pandemia: l'importanza di garantire un approvvigionamento nei tempi e nelle quantità necessarie.

Molte cooperative si sono trovate ad affrontare importanti innovazioni rispetto al processo produttivo e di conseguenza a sostenere i relativi investimenti, considerando che quando si parla di innovazione di prodotto si deve necessariamente parlare anche di innovazione di processo, in quanto i due ambiti sono strettamente legati.

Nel corso dell'indagine si sono analizzate in modo particolare due realtà cooperative di trasformazione, una in Trentino, l'altra in Toscana, che hanno affrontato importanti investimenti nel processo produttivo, partendo dalle richieste del mercato e dall'esigenza di prestare attenzione al tema ambientale.

La Cooperativa trentina produce farina di mais con un proprio brand, un prodotto di nicchia e di alta qualità che gode di buona notorietà in diverse regioni del nord Italia, soprattutto nelle aree di montagna dove si consuma polenta tutto l'anno.

La Cooperativa deve la propria fortuna, oltre alla professionalità e all'impegno degli amministratori, anche al fatto di essere inserita all'interno del sistema della cooperazione trentina, che le ha consentito di compiere i primi passi per commercializzare, rivolgendosi direttamente ai consumatori del territorio.

I soci negli ultimi cinque anni hanno effettuato la rotazione dei terreni dedicati alla produzione di mais, seminando frumento e grano saraceno, anziché patate come in passato, con risultati molto soddisfacenti.

L'obiettivo è ora quello di diventare il polo del mondo cerealicolo di qualità del Trentino, visto anche il rinnovato interesse dei consumatori per le farine e in genere per le produzioni a chilometro zero.

Nel 2019, la Cooperativa ha deciso un importante investimento di 1,2 milioni di euro per costruire un nuovo impianto di stoccaggio e lavorazione del frumento, per prodotti senza glutine: capacità di 1.000 quintali di stoccaggio, essiccatoio, molino a pietra. Non potendo usufruire dello stesso molino del mais, fino a ora il frumento è stato macinato all'esterno, con costi di macinazione, confezionamento e trasporto che incidono sulla marginalità. L'ammortamento dell'investimento non ha un reale impatto sui bilanci della Cooperativa, in quanto è pari al risparmio di costi che sarebbero sostenuti per la macinazione presso molini esterni e per i trasporti connessi.

La Cooperativa vitivinicola toscana ha una base di circa 170 soci (in prevalenza piccoli produttori) e ritira 55 mila quintali di uva all'anno. Oltre il 90% del vino è venduto in bottiglia o comunque confezionato (bag in box, magnum o damigiane). La Cooperativa interpreta la sostenibilità dal punto di vista ambientale e sociale (quest'ultimo relativamente agli addetti e ai consumatori, nonché alle loro tradizioni). Negli ultimi anni ha cercato di minimizzare l'impatto sull'ambiente, tanto da ricevere un riconoscimento dal Ministero dell'Ambiente, della Tutela del Territorio e del Mare, che ha portato nel 2015 la Cantina all'Expo di Milano come esempio di sostenibilità.

La politica di attenzione alla sostenibilità ha avuto importanti riscontri dal mercato, permettendo alla Cooperativa di raggiungere anche paesi lontani. In particolare, negli Stati Uniti è in atto una collaborazione con un rivenditore/distributore per la produzione di vini a basso impatto ambientale.

La Cooperativa realizza i due terzi del fatturato presso la Gdo italiana e la restante parte nel settore Horeca, in Italia e all'estero. Anche nel periodo della pandemia, il fatturato si è mantenuto stabile, in quanto gli acquisti della Gdo hanno tenuto. La marginalità ha risentito però del mancato assorbimento da parte dell'Horeca, settore a cui sono destinate soprattutto le bottiglie premium.

Gli importanti risultati ottenuti sul tema della sostenibilità hanno permesso alla Cooperativa di essere selezionata per fare parte della rete di cooperative di qualità *The Wine Net*. Questa rete, per supplire alla mancanza di fiere internazionali, è passata nell'ultimo anno ad attività da remoto, come incontri multimediali mirati per mettere in contatto buyers e sellers.

In merito all'innovazione di processo, la Cooperativa sta lavorando su una nuova linea di imbottigliamento con caratteristiche innovative in termini di velocità di lavoro e di efficienza gestionale, che godrà dei benefici di Industria 4.0 connessi al risparmio energetico, grazie a un sistema che registra i consumi nelle varie fasi di lavorazione, permettendo di calcolare l'impiego di energia a bottiglia.

Innovativo è il processo per il cambio dei formati delle bottiglie che oggi è molto richiesto, soprattutto dalla Gdo. Anche l'impianto di lavaggio e sanificazione viene gestito da remoto. Tutto ciò consente una riduzione dell'utilizzo di acqua, energia e solventi. È stata poi implementata una linea che permette di imbottigliare per meno giorni la settimana e con un solo turno, in modo più professionale e con elasticità sul mercato. La Cooperativa ha calcolato un risparmio da 4 a 6 centesimi di euro a bottiglia.

L'innovazione commerciale

I piani di lavoro relativi all'innovazione commerciale, definiti prendendo come riferimenti due cooperative e in grado di offrire spunti di confronto per altre impegnate a riflettere sulle scelte da compiersi, sono principalmente imperniati sul concetto di multicanalità, una modalità che consente di diversificare il rischio e di essere pronti a cogliere opportunità che possono presentarsi nei diversi canali presidiati.

In entrambi i piani, il risvolto innovativo è dato anche dalla proposta di sistemi commerciali più evoluti, per esempio in ambito e-commerce, che avvicinino maggiormente l'offerta alle esigenze dei segmenti di clienti assunti come prioritari.

Prima di procedere alla stesura dei due piani operativi, si è condotta un'analisi attenta dei canali distributivi, relativamente al mercato domestico ed estero, anche attraverso interviste a testimoni privilegiati, per delineare come si dispiegano i trend evolutivi e quali tipologie possono essere maggiormente alla portata di realtà di minori dimensioni.

Il confronto con altre piccole e medie realtà cooperative ha poi consentito di rendersi conto delle modalità di vendita da loro privilegiate, dei vincoli organizzativi e di cultura commerciale e delle prospettive che si stanno intravvedendo.

Nel delineare i piani operativi, considerata la disponibilità espressa da entrambe le cooperative, si è ritenuto utile prospettare la possibile dimensione del cambiamento e i nuovi equilibri che l'adozione delle scelte può determinare nella politica commerciale e più complessiva dell'azienda, anche attraverso la quantificazione degli obiettivi, di alcune categorie di costo, di determinate performance.

Il primo piano di sviluppo ha assunto come riferimento un caseificio cooperativo produttore di Parmigiano Reggiano, che opera solamente sul mercato italiano e in netta prevalenza nelle aree limitrofe al caseificio stesso. Il piano di lavoro ha voluto delineare il tentativo di

svincolare la cooperativa dal rapporto quasi esclusivo con alcuni importanti grossisti stagionatori per fare assumere al negozio aziendale il ruolo di driver di un cambiamento che può coinvolgere più modalità, ivi compreso l'e-commerce.

Il piano nasce dalla volontà di stimolare la cooperativa verso strumenti commerciali più ricchi ed evoluti rispetto ai grandi clienti grossisti nel rapporto con i quali una leva fondamentale è costituita dal prezzo.

Naturalmente, la scelta di indirizzarsi al grossista comporta una minore complessità organizzativa, costi inferiori e fino a ora nessun problema sul versante delle riscossioni, ma d'altra parte genera l'impossibilità di riuscire a recuperare pienamente il valore che il prodotto può esprimere e il rischio di trovarsi in misura maggiore in balia delle cicliche oscillazioni delle quotazioni all'ingrosso.

Gli interventi proposti, che in sintesi sono la gestione più attenta del negozio, l'apertura all'e-commerce e un robusto arricchimento del portafoglio retail e ristorazione, richiedono organizzazione, vivacità commerciale, individuazione di precisi ambiti di responsabilità e modus operandi diversi da quelli che per anni hanno caratterizzato la Cooperativa.

Con il secondo piano di sviluppo, si è considerato come riferimento un piccolo frantoio sociale, dotato di tutte le necessarie certificazioni (Dop, biologico, vegano, ecc.) anche per la commercializzazione sui mercati esteri, con efficienti impianti e capacità di accedere alle giuste fonti di finanziamento. Il piano tracciato si è principalmente focalizzato sul mercato estero.

Le proposte elaborate tendono a dare ordine alle scelte commerciali fin qui attuate, e si basano su un assunto principale: mantenere aperti i rapporti con molteplici canali distributivi, con la possibilità di valutare su quali è più opportuno spingere in base alle loro potenzialità in termini di vendite, marginalità e contributo al posizionamento del prodotto.

La multicanalità può apparire una scelta scontata, ma nella realtà non lo è. Si tratta di una strategia coerente con la storia del frantoio in esame, agevolata dalle caratteristiche del prodotto, tali da non essere indirizzato a larghe fasce di consumatori, e dalle piccole dimensioni della Cooperativa che le consentono di non dovere fare riferimento esclusivo, o quasi, a grossisti o grandi retailer.

La scelta è quella di partire dalle attuali modalità di vendita e di spingere sull'e-commerce, nelle diverse sfaccettature, anche per alcuni mercati esteri, senza trascurare da una parte il ruolo che può giocare il negozio aziendale nelle vendite a turisti stranieri e dall'altra quello degli importatori e degli esportatori.

Un e-commerce da gestire con il corretto corredo di iniziative di web promotion, compatibilmente con le risorse disponibili.

A prescindere dal canale distributivo, in particolare nel mercato domestico, determinante è una forte coerenza della politica commerciale che non trascuri l'importanza della comunicazione.

Qualunque sia il livello di investimento dedicato alle strategie di comunicazione, l'attenzione è necessaria fin nei particolari, partendo sempre dalla promessa che deve essere veritiera e verificabile.

Come pure deve essere curata la relazione con il cliente, che non va lasciata alla spontaneità, ma alimentata con serietà e professionalità; talora è determinante la rapidità di risposta, da non subordinare a eccessivi passaggi decisionali all'interno della cooperativa.

È indispensabile pure attenersi a politiche di prezzo ben meditate, tali da collocarsi su un buon livello di trasparenza e non generare disparità tra i diversi clienti.

L'innovazione di prodotto

Di fronte alla necessità di intraprendere qualche percorso di innovazione di prodotto, le piccole cooperative agroalimentari si trovano innanzi tutto a dovere individuare le direttrici di innovazione più coerenti con la loro essenza e il loro ruolo sociale.

> Il principale obiettivo, solitamente, non è crescere come dimensione, anche perché spesso ci sono limiti soprattutto nella disponibilità di materia prima conferita, bensì valorizzare sempre più questa materia prima in modo che il prezzo di riparto possa ricompensare in misura opportuna le fatiche e i costi delle aziende conferenti.

La stesura del primo piano di sviluppo ha preso in esame una piccola cooperativa lattiero casearia veneta, con una parte della produzione proveniente da Latte fieno Stg**,** le cui più importanti regole riguardano il sistema di alimentazione della bovina. Il rendimento per capo, decisamente inferiore rispetto all'allevamento convenzionale, comporta la necessità di valorizzare il prodotto sul mercato a livelli di prezzo più alti.

Un obiettivo di medio termine per la Cooperativa è quello di raggiungere una migliore diffusione sul territorio nazionale. In Italia, il Latte fieno ha attualmente un'incidenza stimabile su livelli inferiori all'1%. Il target di consumatori a cui rivolgersi è costituito da soggetti in grado di riconoscere e apprezzare il prodotto e i suoi punti di forza, che fanno riferimento sostanzialmente a quattro aree: l'ecosostenibilità (principalmente biodiversità), il benessere animale, la qualità organolettica e il profilo salutistico.

L'innovazione in direzione di proposte come questa rappresenta una strada interessante per il futuro di molte piccole cooperative lattiero-casearie, per non soccombere nel contesto competitivo basato sulla produttività spinta.

Non si può negare l'esistenza di difficoltà rispetto all'adozione di un percorso innovativo di questo genere tra cui, in primo luogo, la disponibilità di superficie per capo. Però, non necessariamente tutti i conferenti della cooperativa devono passare a Latte fieno. Si può considerare il prodotto da Latte fieno come un completamento verso l'alto della gamma. Se poi la cooperativa rientra nell'ambito di rigorosi disciplinari di produzione, allora i metodi di allevamento e la forma mentis degli allevatori possono essere non troppo distanti da questo tipo di prodotto.

Il secondo piano di sviluppo ha assunto come riferimento la cooperazione vitivinicola (più precisamente, una piccola cantina lombarda) e lo sviluppo del mercato estero. In questo settore, si possono individuare principalmente due direzioni in cui la spinta innovativa di prodotto può concretizzarsi. Da un lato, le innovazioni volte a cogliere alcune tendenze emergenti in molti paesi, verso prodotti più leggeri e meno impegnativi, come bevande di mosto e succo di frutta, vini a bassa gradazione. Dall'altro, vi sono i percorsi innovativi finalizzati a valorizzare elementi legati alla tradizione, alla cultura, alla distinzione qualitativa e organolettica.

Nel primo caso, i target sono soprattutto i consumatori di vino non convenzionali. Per molte cooperative del settore, il rischio sarebbe quello di trovarsi catapultate in un'arena affollata da grandi aziende dotate di economie di scala e di forza della comunicazione, in un ambiente che non è nelle corde della piccola cooperativa.

La ricerca si è quindi concentrata sulla seconda modalità di innovazione, su cui diverse sono le iniziative che le cooperative stanno intraprendendo. Anche in questo caso, l'obiettivo del piano di sviluppo della cantina sociale presa come riferimento è innovare per ottenere un buon posizionamento di qualità/prezzo, massimizzando il valore del conferito, un obiettivo lontano dalla logica secondo cui le piccole imprese sono una transizione verso taglie maggiori. Peraltro, tante cooperative di queste dimensioni hanno alle spalle molti piccoli viticoltori, spesso part-time.

L'aspetto fondamentale del piano di sviluppo è l'individuazione di segmenti di consumatori attenti e con una certa disponibilità a spendere cifre più elevate per avere qualità e tradizione, senza l'intenzione di puntare ad ampliare genericamente la copertura del mercato. Il vino, per vaste schiere di consumatori, è un prodotto di piacere e di cultura: deve evocare sensazioni gradevoli e coinvolgenti a vasto raggio.

Per questo, nel piano si punta soprattutto sulla proposta della varietà di vino più tipica della zona, affiancando alla qualità organolettica i concetti di tipicità, territorio, tradizione, impiego di processi antichi e naturali. Il valore del concetto di cooperativa necessita infatti di sinergie con valenze aggiuntive, per raggiungere una forza e un'attrattività significative, su cui la piccola cooperativa può avere le carte giuste da giocare: contributo alla salvaguardia del territorio, mantenimento o riscoperta delle tradizioni, contenuto di natura e cultura rurale, controllo dell'intera filiera.

Si è preso in considerazione il mercato austriaco, ma l'analisi può essere estesa a molti altri paesi europei. Può essere opportuno, per una piccola cooperativa, iniziare dai mercati più vicini e meno irti di ostacoli. Per vicinanza si intende non solo quella geografica, ma tanti tipi di prossimità (culturale, linguistica, ecc.).

Il prodotto in questione dovrebbe rivolgersi a canali diversi da quelli di massa, come ristoranti, enoteche e altri punti vendita specializzati, oltre a piattaforme online che consentano ai clienti di accedere a selezioni temporanee o a forme di abbonamento.

Un canale importante è legato al turismo. Il settore del vino contribuisce all'attrattività della zona di origine, e nel contempo beneficia del turismo. Per questo motivo, è opportuno definire politiche di partecipazione alla valorizzazione del territorio, concertando piani di comunicazione con operatori pubblici e privati.

Una scelta cruciale è la decisione se standardizzare il proprio prodotto o adeguarlo alle esigenze del singolo paese. Per una piccola cooperativa del settore, oltre ai vincoli legati ai disciplinari, mantenere inalterate le caratteristiche intrinseche è una strada obbligata, altrimenti si perderebbero specificità e identità, e non si coglierebbe appieno il beneficio dell'immagine del paese o della regione di origine. Modificazioni rilevanti sarebbero inoltre molto impegnative per una piccola realtà.

Occorre poi riflettere su come comportarsi di fronte ai prodotti di imitazione. Una parte consistente della domanda che si rivolge alle imitazioni non è raggiungibile, per prezzi troppo distanti. In altri casi, una scarsa sostituibilità deriva dal disinteresse verso l'origine dei prodotti. Nell'ambito della restante quota, una porzione di domanda è raggiungibile a costi

ragionevoli, per l'altra parte i costi (di diffusione delle informazioni, per azioni legali, ecc.) renderebbero non conveniente intervenire.

Le linee programmatiche

Per il prossimo futuro, alcune direttrici evolutive del mondo della piccola e medio-piccola cooperazione sembrano già delineate con discreta precisione, e dovranno essere affrontate con buona sistematicità. Tra queste, la tendenza verso l'accorciamento delle filiere, con le relative ricadute in termini di miglioramento nei rapporti di potere contrattuale, il consolidamento delle produzioni di qualità, le forme di aggregazione verticali e orizzontali, l'assunzione di uno sguardo lungimirante in riferimento alla consapevolezza etica e ambientalistica. A quest'ultimo proposito, con il Green Deal la Commissione Europea si è posta l'obiettivo di rendere il continente a impatto climatico zero entro il 2050.

Di particolare interesse per gli studi sulle cooperative sono le Comunicazioni della Commissione "Una strategia dal produttore al consumatore (Farm to Fork)" e "Strategia dell'Unione Europea sulla biodiversità per il 2030 - Riportare la natura nella nostra vita".

È evidente anche la necessità di sviluppare piani di gestione delle crisi (sanitarie o di altro genere), non solo come reazione, ma soprattutto come anticipazione degli imprevisti, per mitigarne gli effetti e per affrontare i nuovi contesti che si generano a livello produttivo, organizzativo, commerciale e relazionale.

Al contrario di quanto avvenuto nei decenni scorsi, in molte cooperative l'età dei soci si è ridotta negli ultimi anni, con medie che si aggirano anche intorno ai 40-45 anni, e questo le rende maggiormente aperte alle innovazioni.

Ma, naturalmente, è fondamentale una politica di sostegno alla cooperazione, peraltro presente per il prossimo periodo di programmazione a livello europeo, per affiancare e accompagnare le trasformazioni e le innovazioni, affinché non si limitino le decisioni a strategie parziali e occasionali.

L'assistenza tecnica e gestionale, per l'adeguamento dell'assetto aziendale, l'aggregazione in reti e l'innovazione in genere, può contribuire a elevare il grado di sensibilità delle cooperative verso gli stimoli che il mercato e l'ambiente competitivo forniscono continuamente.

Per esempio, lanciare un prodotto nuovo per una piccola cooperativa è un percorso irto di difficoltà, che necessita di affiancamenti; questi possono avvenire con l'adozione di un'ottica di sistema e di collaborazione tra cooperative, pubblica istituzione, enti di ricerca, formatori, testimoni privilegiati, tecnologi, facilitatori e sistematizzatori.

Per quanto concerne in modo più specifico i mercati esteri, è evidente che una piccola cooperativa incontra tante difficoltà nel realizzare un progetto approfondito e dettagliato di ingresso. Ci sono investimenti e ostacoli da superare che necessitano di un'approfondita analisi finanziaria ed economica, di una valutazione dei rischi e delle opportunità, di un'attenta selezione dei mercati potenzialmente interessanti. Si deve prestare particolare attenzione all'organizzazione interna e dotarsi di personale che con continuità curi i rapporti con i clienti.

È per questo che si rendono necessari servizi e assistenza a supporto di questa attività, per passare da un export occasionale a un'attività più sistematica, su cui contare in modo più stabile per il bilancio della cooperativa.

Va osservato, infine, che nei mercati esteri i valori cooperativi, sui quali anche in Italia non si fa eccessivamente leva, divengono ancora più impegnativi da trasmettere. Si tratterà quindi di lavorare, per far apprezzare il significato dell'essere cooperativa, degli apporti dei soci, delle indubbie maggiori sensibilità rispetto alla qualità, alla tradizione, alla sostenibilità ambientale.

ISMEA - Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare
Viale Liegi, 26 - 00198 Roma
www.ismea.it
https://www.facebook.com/IsmeaOfficial
https://twitter.com/IsmeaOfficial