

Commercializzare i prodotti locali Circuiti brevi e circuiti lunghi



LIAISON ENTRE ACTIONS
DE DÉVELOPPEMENT
DE L'ÉCONOMIE RURALE

LINKS BETWEEN ACTIONS
FOR THE DEVELOPMENT
OF THE RURAL ECONOMY



COMMISSION EUROPÉENNE
DIRECTION GÉNÉRALE
DE L'AGRICULTURE

EUROPEAN COMMISSION
DIRECTORATE-GENERAL
AGRICULTURE



Commercializzare i prodotti locali Circuiti brevi e circuiti lunghi

“INNOVAZIONE IN AMBIENTE RURALE”

QUADERNO N. 7

OSSERVATORIO EUROPEO LEADER

LUGLIO 2000

*La prima parte del presente documento (“Commercializzare i prodotti locali attraverso i circuiti brevi”) è stata redatta da **Martine François** (GRET / Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques, Francia) in seguito ad un seminario LEADER organizzato a Mirandela (zona LEADER Terras Quente, Portogallo del Nord) dal 4 all' 8 febbraio 1998.*

*La seconda parte (“Commercializzare i prodotti locali attraverso i circuiti lunghi”) è stata redatta da **Carlo Ricci** (Agriteknic, Italia) in collaborazione con **Seamus O'Reilly** (University College Cork, Irlanda) e **Paul Soto** (Iniciativas Económicas y Ambientales, Spagna), in seguito ad un seminario LEADER organizzato a Kinsale (zona LEADER West Cork, Irlanda) dall'11 al 15 giugno 1997.*

***Daniel Pujol** (MIRVALT / Mission Régionale à la VALorisation des Terroirs, Francia) ha redatto l'introduzione. La versione finale completa del documento è stata portata a termine da **Yves Champetier**, **Catherine de Borchgrave** e **Jean-Luc Janot** (Osservatorio europeo LEADER). Responsabile della Produzione: **Christine Charlier**.*

*N.B.: Svariati esempi utilizzati nel presente fascicolo si riferiscono ad azioni e/o iniziative descritte in modo più particolareggiato nel repertorio “**Azioni innovative di sviluppo rurale**”, che l'Osservatorio europeo LEADER pubblica dal 1997, nonché sul sito Internet Rural-Europe, alla sezione “Azioni”.*

(c) 1999 Osservatorio europeo LEADER / AEIDL

Indice

| | |
|---------------------------------------|---|
| Circuiti “brevi” o circuiti “lunghi”? | 5 |
|---------------------------------------|---|

| | |
|--|----------|
| PARTE 1: COMMERCIALIZZARE I PRODOTTI LOCALI ATTRAVERSO I CIRCUITI BREVI | 9 |
|--|----------|

| | |
|-------------------|-----------|
| Capitolo 1 | 11 |
|-------------------|-----------|

| | |
|---------------------------------|-----------|
| Alcuni elementi generali | 13 |
|---------------------------------|-----------|

| | |
|--|----|
| 1.1 I circuiti brevi, un'opportunità per accrescere il valore aggiunto | 13 |
|--|----|

| | |
|---------------------------|----|
| 1.2 Un approccio graduale | 14 |
|---------------------------|----|

| | |
|--|----|
| 1.3 Valorizzazione della prossimità geografica o culturale | 14 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| 1.4 Riconoscimento della specificità dei prodotti del territorio | 14 |
|--|----|

| | |
|-------------------|-----------|
| Capitolo 2 | 17 |
|-------------------|-----------|

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| Le condizioni per il successo | 19 |
|--------------------------------------|-----------|

| | |
|---|----|
| 2.1 Valutare in modo realistico il volume dei prodotti commercializzabili attraverso i circuiti brevi | 19 |
|---|----|

| | |
|------------------------------------|----|
| 2.2 Sviluppare l'azione collettiva | 19 |
|------------------------------------|----|

| | |
|---|----|
| 2.3 Necessità di coinvolgere competenze commerciali per sviluppare la vendita diretta | 19 |
|---|----|

| | |
|---------------------------------------|----|
| 2.4 Garantire la qualità del prodotto | 19 |
|---------------------------------------|----|

| | |
|------------------------------------|----|
| 2.5 Adottare un approccio graduale | 20 |
|------------------------------------|----|

| | |
|---------------------------|----|
| 2.6 Ideare nuovi prodotti | 20 |
|---------------------------|----|

| | |
|-------------------|-----------|
| Capitolo 3 | 21 |
|-------------------|-----------|

| | |
|--|-----------|
| Quale clientela? Quale strategia? | 23 |
|--|-----------|

| | |
|------------------|----|
| 3.1 La clientela | 23 |
|------------------|----|

| | |
|---|----|
| 3.2 Determinare una strategia commerciale | 26 |
|---|----|

| | |
|-------------------|-----------|
| Capitolo 4 | 29 |
|-------------------|-----------|

| | |
|------------------------------------|-----------|
| Le diverse forme di vendita | 31 |
|------------------------------------|-----------|

| | |
|--|----|
| 4.1 La vendita diretta presso la fattoria, l'artigiano o un punto vendita dell'azienda | 31 |
|--|----|

| | |
|---------------------|----|
| 4.2 Mercati e fiere | 32 |
|---------------------|----|

| | |
|-----------------------------------|----|
| 4.3 I punti vendita specializzati | 34 |
|-----------------------------------|----|

| | |
|---------------------------|----|
| 4.4 La vendita a distanza | 35 |
|---------------------------|----|

| | |
|---|----|
| 4.5 La vendita combinata di un prodotto culturale o turistico | 36 |
|---|----|

| | |
|-------------------|-----------|
| Capitolo 5 | 39 |
|-------------------|-----------|

| | |
|-------------------------------|-----------|
| La commercializzazione | 41 |
|-------------------------------|-----------|

| | |
|---|----|
| 5.1 Le indagini (formali) e i test di mercato | 41 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| 5.2 La dimensione territoriale dell'offerta | 41 |
|---|----|

| | |
|--|----|
| 5.3 L'analisi dell'offerta e della domanda | 42 |
|--|----|

| | |
|---------------------------------|----|
| 5.4 L'impostazione del progetto | 43 |
|---------------------------------|----|

| | |
|-------------------|-----------|
| Capitolo 6 | 47 |
|-------------------|-----------|

| | |
|--|-----------|
| Il sostegno fornito ai gruppi di produttori | 49 |
|--|-----------|

| | |
|--|----|
| 6.1 Favorire l'incontro fra i potenziali promotori di progetti | 49 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| 6.2 La creazione di spazi di discussione e di condivisione per aprire nuove prospettive e creare nuovi equilibri | 49 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| 6.3 Stimolare azioni di sviluppo regionale intorno ai prodotti locali | 50 |
|---|----|

| | |
|-------------------------------------|----|
| 6.4 Affiancare un gruppo costituito | 50 |
|-------------------------------------|----|

| | |
|---|----|
| 6.5 Definire obiettivi e priorità per disciplinare contrattualmente la strategia di organizzazione collettiva | 50 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| 6.6 Portare ogni partecipante ad esplicitare chiaramente le proprie motivazioni | 51 |
|---|----|

| | | |
|---|--|-----------|
| 6.7 | Dedicare una parte di tempo alla conoscenza reciproca e alla creazione di un'identità collettiva | 51 |
| 6.8 | Redigere il contratto e fissare le norme di funzionamento interno | 51 |
| 6.9 | Suddividere i compiti | 52 |
| 6.10 | Aggiornare regolarmente obiettivi e priorità | 52 |
| PARTE 2: COMMERCIALIZZARE COLLETTIVAMENTE I PRODOTTI LOCALI ATTRAVERSO I CIRCUITI LUNGI | | 53 |
| Capitolo 1 | | 55 |
| Perché sui circuiti lunghi | | 57 |
| 1.1 | Una domanda in crescita | 58 |
| 1.2 | Nuove condizioni (e nuove competizioni) | 58 |
| 1.3 | Contesti rurali che cambiano | 59 |
| 1.4 | Sei casi di studio, molte lezioni | 59 |
| Capitolo 2 | | 63 |
| Le condizioni per il successo | | 65 |
| 2.1 | La "qualità reale" non è un'opinione | 65 |
| 2.2 | Insieme per scelta: iniziative costruite su solide basi | 67 |
| 2.3 | La professionalità non è un optional | 67 |
| 2.4 | Il quarto elemento: effetto "Clima" | 67 |
| Capitolo 3 | | 69 |
| L'avvio | | 71 |
| 3.1 | La pianificazione delle azioni | 71 |
| 3.2 | La definizione della partnership | 71 |
| 3.3 | La creazione di un servizio commerciale | 72 |
| Capitolo 4 | | 75 |
| I canali distributivi | | 77 |
| 4.1 | La distribuzione tradizionale | 77 |
| 4.2 | Piccole imprese su grandi superfici | 78 |
| 4.3 | Cogliere la mentalità del consumatore che fa zapping | 79 |
| 4.4 | Specialità locali da esportazione | 80 |
| Conclusione | | 83 |
| PARTE 3: ALLEGATI: SCHEDE TECNICHE | | 87 |
| Scheda tecnica n.1 | | |
| La garanzia sanitaria nel comparto agro-alimentare: le recenti normative comunitarie e l'autocontrollo..... | | 89 |
| Scheda tecnica n.2 | | |
| L'analisi delle condizioni di partenza: | | |
| un esempio di check list per la descrizione delle aziende partecipanti..... | | 93 |
| Scheda tecnica n.3 | | |
| Formalizzazione del rapporto tra organismo collettivo ed associati: un esempio di convenzione..... | | 95 |
| Scheda tecnica n.4 | | |
| Missioni di esportazione: esempio di questionari da utilizzare | | |
| nell'inchiesta presso gli operatori commerciali..... | | 97 |

Circuiti “brevi” o circuiti “lunghi”?

Sono passati soltanto vent'anni, ma quanta strada percorsa in così poco tempo! A posteriori possiamo dire che si è trattato di una vera e propria rivoluzione.

Nel 1980 i prodotti agro-alimentari locali, sia quelli cosiddetti “di fattoria” che quelli definiti “artigianali”, costituivano una quota marginale nel mercato alimentare. Dal punto di vista produttivo, la valorizzazione del prodotto realizzato con metodi tradizionali riguardava principalmente le zone montane, nelle quali, per far fronte agli handicap naturali, gli operatori locali dovevano adottare una politica della “*qualità come valore aggiunto*”; l'esempio tipico è quello del formaggio di fattoria^[1].

Alla fine degli anni 80 era di moda considerare la valorizzazione dei prodotti locali come una risorsa naturale per le zone svantaggiate dell'Europa, ma parlare di politiche collettive o di professionalità aziendale in quel settore era decisamente futuristico. In termini di politica commerciale l'unico canale possibile sembrava essere la vendita diretta locale.

Tuttavia, nel corso di questi ultimi anni la storia ha subito cambiamenti repentini sotto l'effetto duplice dell'espansione della domanda e dei rapidi mutamenti nella produzione agricola. Il consumatore ha dimostrato un interesse sempre crescente nei confronti dei prodotti legati ad un determinato territorio, differenziati dal punto di vista qualitativo, genuini, saporiti, fonte di gioia per il palato e di svago per la mente.

Questo fenomeno costituisce per il consumatore cittadino una compensazione rispetto allo stress della vita moderna, una risposta all'omologazione degli stili di vita e delle abitudini alimentari, nonché ai problemi ambientali. Il ripetersi di incidenti legati in particolare a pratiche incontrollate nell'alimentazione animale ha rafforzato e accelerato il bisogno di sicurezza del consumatore, che esige ormai maggiore trasparenza in termini di provenienza e di tracciabilità dei prodotti consumati.

Contemporaneamente, l'agricoltura ha subito cambiamenti radicali in un breve spazio di tempo, quali:

- > crollo dei prezzi dei prodotti di largo consumo;
- > aumento della dipendenza dagli aiuti compensativi versati al settore agricolo, il cui importo è destinato a diminuire progressivamente nel corso del tempo;

- > diminuzione inarrestabile dell'occupazione;
- > riduzione del numero di aziende agricole.

Conseguentemente, malgrado l'inerzia che ancora grava sulle abitudini consolidate, molti appelli, provenienti da varie parti, sono venuti a ricordare come, accanto ai loro handicap strutturali relativi alla produzione di generi destinati al consumo di massa (che potranno continuare, in ogni caso, ad essere prodotti altrove a prezzi ridottissimi), le zone rurali europee dispongano di un insieme di risorse tradizionali per le quali esiste un mercato che le richiede.

Sono venuti così alla luce i vantaggi della triade costituita da identità territoriale / razza o varietà locale / risorsa umana e know-how. In altre parole, è emersa la consapevolezza del patrimonio esistente, sono state rigenerate alcune razze animali o varietà vegetali quasi scomparse e si è deciso di valorizzare tali risorse a vantaggio della qualità della vita.

In questa ottica, sono state analizzate talune situazioni e alcuni dati sono stati aggiornati. In Francia, ad esempio, si è scoperto che:

- > il valore di un litro di latte può raddoppiare o quadruplicare qualora la materia prima venga lavorata per la produzione di un formaggio di fattoria;
- > la carne suina “nostrana” trasformata vale 6,40 EUR per kg di carcassa, contro 0,80 EUR per il suino di batteria;
- > alcune situazioni e produzioni diversificate sono in grado di generare un posto di lavoro ogni 10 ettari in zona svantaggiata, mentre lo standard scende a meno di un'unità ogni 150 ettari nel caso di colture intensive nelle vicine pianure irrigue.

Le politiche basate sulla “valorizzazione locale”, ritenute marginali e poco credibili fino a poco tempo fa, si stanno trasformando in scelte strategiche per cospicue porzioni di territorio in numerose regioni europee.

Ma l'opzione che consiste nel valorizzare i giacimenti di risorse disponibili presuppone, ovviamente, la capacità di risolvere alcuni problemi; per l'agricoltore questo significa imparare nuovi mestieri e attività: tecniche di

[1] Daniel Pujol, “L'organizzazione collettiva di una filiera per la valorizzazione locale delle risorse agricole: l'esempio della lavorazione casearia” (Osservatorio europeo LEADER / AEIDL, 1997).

lavorazione, adeguamento dei laboratori alle normative sanitarie CEE, marketing ed economia...

Ma questo non basta, poiché se è vero che fino ad oggi era possibile accontentarsi di piccole soluzioni individuali per alimentare un mercato di nicchia, le cose stanno cambiando radicalmente. Le numerose inchieste realizzate sul consumo di prodotti tipici e artigianali o sul consumo potenziale di prodotti biologici indicano infatti che la quota di mercato raggiungibile è ormai del 30%. Pertanto, la gamma della produzioni diversificate non riguarda più soltanto una nicchia ma un vero e proprio segmento di mercato (a sua volta segmentato), oggetto di bramosia di industriali e distributori, in quanto generatore di crescita e di valore aggiunto.

Si evince facilmente che in termini di organizzazione economica i parametri del problema non sono più gli stessi di prima e che diventa imprescindibile strutturarsi e professionalizzarsi.

Tanto più che, in pochi anni, il paesaggio della distribuzione è cambiato profondamente. La grande distribuzione organizzata ha registrato una crescita eccezionale e in alcuni paesi si è accaparrata quote pari al 60-80% nel settore alimentare. Concentrandosi e centralizzando gli acquisti è oggi in grado di imporre le proprie leggi ai fornitori, grandi o piccoli, per i quali è diventata indispensabile.

Di fronte alla centralizzazione degli acquisti è opportuno procedere ad un raggruppamento dell'offerta, all'omogeneizzazione della qualità, ad una professionalizzazione delle prestazioni. Tutti elementi che cambiano le abitudini più recenti.

Tutto ciò non esclude comunque la vendita diretta, i cosiddetti "circuiti brevi", che permettono al consumatore cittadino di soddisfare il proprio desiderio di conoscere il produttore. Ecco perché la vendita di prodotti presso l'azienda agricola, nei mercati di paese o nei punti vendita consorziati concepiti per la commercializzazione di prodotti tipici stanno dimostrando tutto il loro potenziale.

DUE TIPI DI CIRCUITI E SVARIATE FORME DI COMMERCIALIZZAZIONE

| Circuiti "brevi" | Circuiti "lunghi" |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> > Vendita diretta in fattoria o presso il luogo di produzione, compresa vendita ai turisti > Vendita per corrispondenza > Vendita via Internet > Negozio di proprietà diretta di produttori > Consegna a domicilio > Vendita ai ristoranti locali > Vendita a mense e spacci aziendali > Vendita nell'ambito di fiere, mercati locali, mostre > Vendita da parte del produttore presso stand separato all'interno di ipermercati di prossimità | <ul style="list-style-type: none"> > Vendita su scaffale all'interno di grandi e medie superfici > Vendita ai grossisti > Rivendita a commercianti al dettaglio > Esportazione |

Allora, circuiti “brevi” o circuiti “lunghi”?

Entrambi, naturalmente!

I due circuiti sono necessari e complementari in quanto forniscono soluzioni specifiche a fronte di situazioni molto diversificate, per tipo di prodotto (es. differenza fra prodotti freschi e prodotti in scatola o secchi) e per tipologia geografica. In riferimento al caso tipico del formaggio artigianale, vale la pena citare due esempi eloquenti:

- > il formaggio Idiazabal viene prodotto nei Paesi Baschi spagnoli in quantità limitata (600 tonnellate), per un bacino di utenza piuttosto vasto (2,5 milioni di abitanti). In questo caso la commercializzazione avviene esclusivamente attraverso vendita diretta e circuiti brevi;
- > il formaggio dei Pirenei francesi e il Castel Branco portoghese sono prodotti in quantità massicce lontano dai centri di consumo. Qui intervengono i circuiti lunghi, ognuno con le proprie caratteristiche in base al paese interessato.^[1]

A questo proposito, qualsiasi impostazione eccessivamente rigida non sarebbe auspicabile; infatti, per rispondere alla molteplicità delle esigenze locali, la diversità delle soluzioni disponibili costituisce un vantaggio prezioso e soprattutto necessario. Per questo motivo, al fine di commercializzare i prodotti locali, risulta oggi opportuno sviluppare e professionalizzare sia i circuiti brevi – su basi aggiornate e moderne – che quelli lunghi – sostenuti da strutture collettive in grado di soddisfare una soglia di redditività minima.

Per questo è nato il presente documento, che si prefigge i seguenti scopi:

- > consentire ai gruppi di azione locale LEADER (GAL) e agli altri operatori locali di sperimentare le potenzialità di questi due tipi di circuiti per la valorizzazione dei prodotti del proprio territorio;
- > facilitare la scelta dei metodi più adeguati per commercializzare i prodotti attraverso i circuiti brevi o quelli lunghi;
- > incentivare l'adozione di un approccio progressivo nell'assunzione dei rischi, attraverso la realizzazione di uno studio di mercato ogni qualvolta l'investimento lo giustifichi;
- > definire i fondamenti di una strategia di commercializzazione, attraverso i circuiti brevi o quelli lunghi, in grado di valorizzare l'interazione triangolare territorio / popolazioni / prodotti, stimolando lo sviluppo di attività “non delocalizzabili”, in quanto legate alle risorse e al know-how peculiari di un determinato “territorio”.

[1] Daniel Pujol, *op. cit.*

Parte 1

Commercializzare i prodotti locali attraverso i circuiti brevi

Capitolo 1

Alcuni elementi generali

Alcuni elementi generali

Le nuove tendenze legate ai consumi suggeriscono una crescente ricerca di prodotti genuini, naturali, contraddistinti da una precisa identità territoriale (montagna, aree protette, ecc.). Questo fenomeno apre nuove opportunità di mercato ai prodotti provenienti dalle zone rurali.

1.1 I circuiti brevi, un'opportunità per accrescere il valore aggiunto

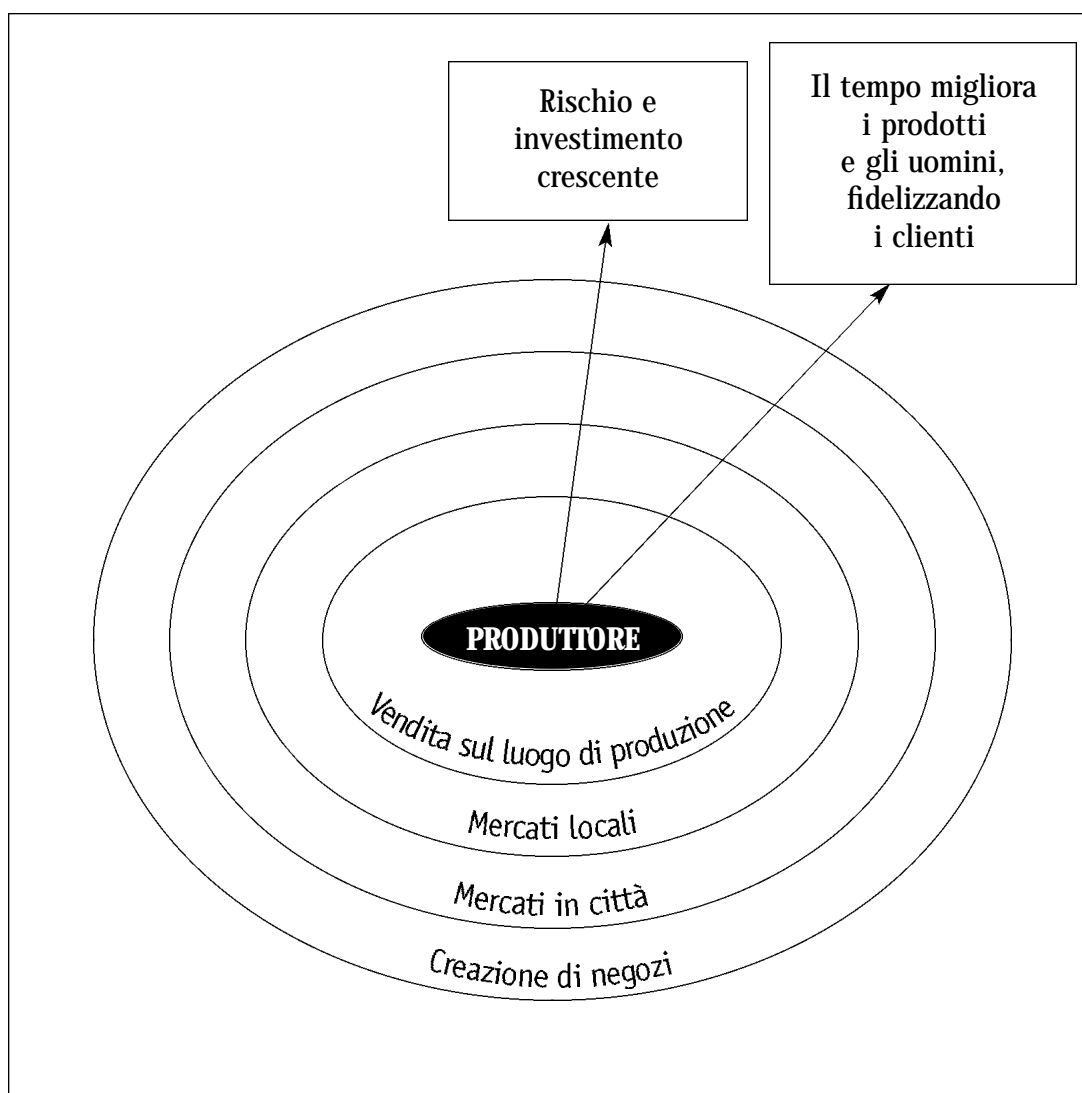
I circuiti "brevi" consentono di ridurre il numero di intermediari presenti lungo la catena che conduce dal produttore al consumatore. In questo senso, il circuito

più breve è quello in cui il produttore vende direttamente il prodotto al consumatore (vendita diretta).

I circuiti brevi offrono l'opportunità di creare valore aggiunto sul territorio, rafforzando la specificità dei prodotti. A causa del rapporto stretto fra territorio, cliente e prodotto, tali forme di vendita **evidenziano la non delocalizzabilità della produzione locale**.

Tuttavia affinché i prodotti raggiungano il mercato attraverso i circuiti brevi è indispensabile un approccio rigoroso che consenta di **minimizzare i rischi** di impegnarsi in iniziative senza sbocco e costose dal punto di vista degli investimenti.

LA GRADUALITÀ DEGLI APPROCCI COMMERCIALI



1.2 Un approccio graduale

Un'impostazione graduale – di solito possibile in questo caso – rappresenta una delle chiavi di successo. Si tratta, per l'appunto, di affrontare grossi investimenti soltanto quando i prodotti, i clienti e i produttori sono ormai entrati in una dinamica consolidata, in seguito ad azioni avviate su piccola scala.

In condizioni ideali, la progressività assoluta, senza momenti di rottura, rappresenta la formula migliore. Tuttavia, concretamente, quando nella zona di produzione non esiste un potenziale di consumo sufficiente, è opportuno reagire prontamente andando subito alla ricerca del cliente in città, attraverso i circuiti brevi (negozi), ovvero ricorrendo ai circuiti lunghi, come spesso accade.

Per sviluppare azioni commerciali, dopo la fase dei test, **si rivela indispensabile uno studio sistematico del mercato**. A questo livello può essere prezioso il contributo di un consulente esterno. Ma pochi sono gli specialisti capaci di realizzare uno studio semplice, poco oneroso e in grado di coinvolgere un numero massimo di produttori. È quindi auspicabile, in questa fase, seguire i consigli di colleghi che hanno già adottato lo stesso approccio precedentemente, rivolgendosi alle reti regionali, nazionali o alla rete europea LEADER. Questo permetterà un notevole risparmio in termini di tempo e un aumento dell'efficacia della ricerca.

Viste le peculiarità delle zone rurali, la maggior parte delle azioni di un certo respiro vengono portate avanti a livello collettivo. Infatti, raramente le aziende agricole e gli artigiani dispongono di mezzi adeguati per sviluppare da soli le azioni e gli interventi finanziari necessari. Questo è particolarmente vero qualora si vogliano raggiungere i mercati urbani, che in Europa rappresentano quantitativamente i maggiori bacini di utenza. Fra i compiti più importanti che spettano alle strutture di sostegno, come i gruppi di azione locale LEADER, c'è quello di **affiancare gli operatori collettivi** fino alla realizzazione del progetto.

Infine, lo sviluppo delle attività richiede **un approccio di valutazione permanente**. Questo poggia sull'individuazione e sull'utilizzo di indicatori adeguati (fatturato per prodotto, frequenza di acquisto, ecc.) ed è alla base del lavoro di programmazione delle azioni future.

1.3 Valorizzazione della prossimità geografica o culturale

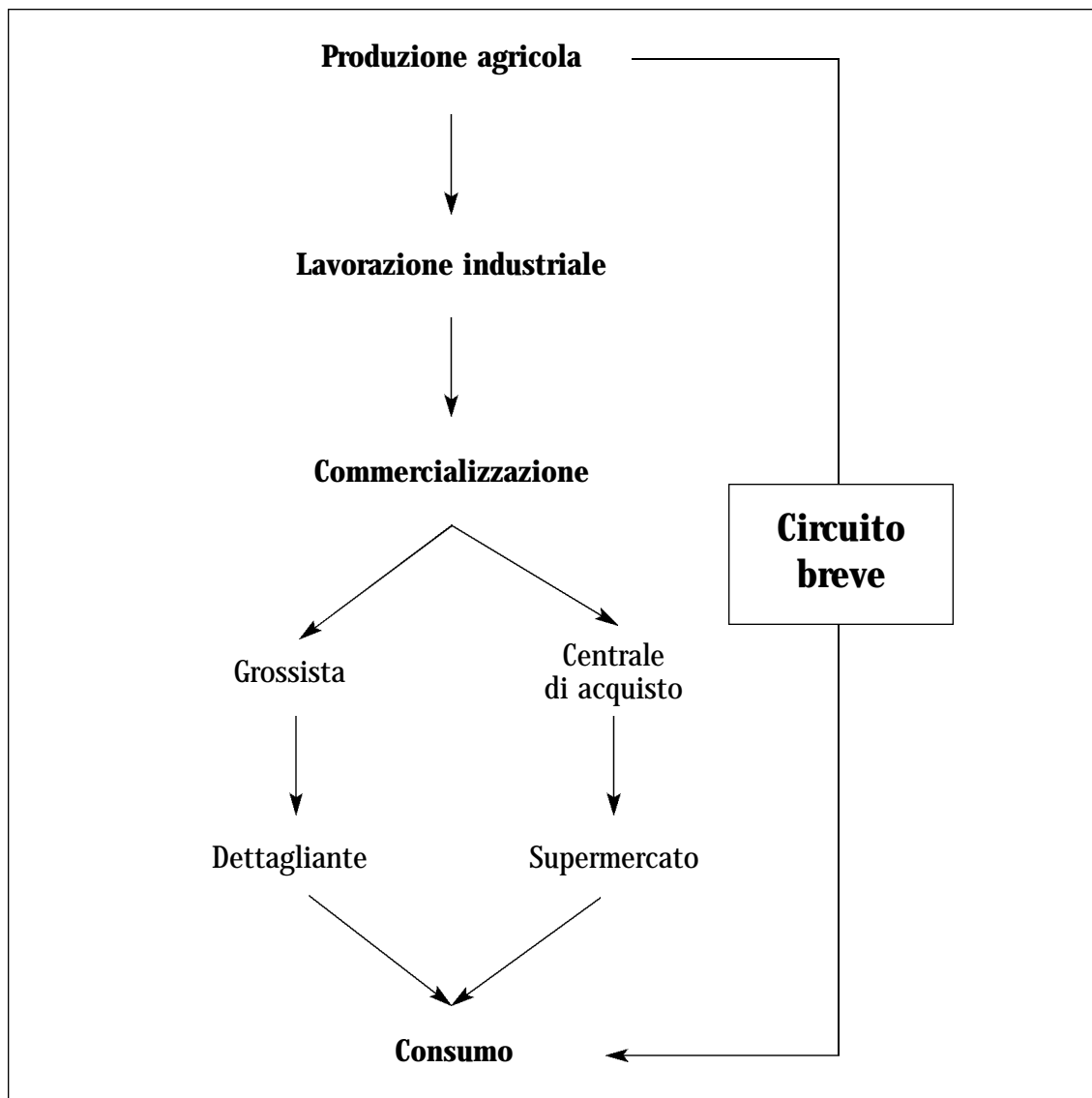
La vendita effettuata attraverso i circuiti brevi sfrutta la presenza dei mercati di prossimità, da intendersi sia dal punto di vista geografico che culturale; sono clienti potenziali della vendita diretta i consumatori locali o i turisti che visitano la zona, nonché gli emigrati originari del territorio. In questo caso, il produttore utilizza la propria rete di relazioni sociali per affinare la propria percezione della domanda. Si tratta dunque di una forma di vendita di facile accesso, per lo meno nelle prime fasi di sviluppo. La vendita effettuata attraverso i circuiti brevi mira al miglioramento dei prezzi dei prodotti al fine di incrementare il reddito dei produttori. Nel contempo essa consente di portare a termine localmente le operazioni legate alla vendita e contribuisce così al mantenimento dell'occupazione sul territorio.

1.4 Riconoscimento della specificità dei prodotti del territorio

Alcuni prodotti locali sono specifici poiché sono frutto della storia, di determinate modalità produttive, di condizioni geografiche o agro-climatiche peculiari. Tuttavia questa specificità non è sempre valorizzata in modo adeguato presso i circuiti distributivi tradizionali, e, quando lo è, il prezzo non è remunerativo. Favorendo il contatto diretto con il produttore (o con il territorio, attraverso un canale commerciale locale), la vendita diretta è in grado di dimostrare al consumatore la specificità del prodotto, valorizzandolo ai suoi occhi.

In tal senso, il territorio e le sue potenzialità vengono valorizzate attraverso i prodotti locali. La presenza di questi ultimi, segnalata esplicitamente nella rete commerciale, rappresenta uno strumento di informazione al pubblico – turisti e popolazione locale – sull'esistenza stessa del territorio, il suo valore, la sua cultura e i suoi prodotti specifici.

DEFINIZIONE DI UN CIRCUITO BREVE



CIRCUITI BREVI E CIRCUITI LUNGI: UN PROBLEMA DI INTERMEDIARI

Nella catena che conduce dal produttore al consumatore, le materie prime subiscono una serie di lavorazioni, poste in essere da intermediari che si spartiscono il valore aggiunto sul prodotto.

Il circuito più breve è quello che prevede la “vendita diretta del prodotto al consumatore”, in cui il produttore stesso vende il bene, trasformato o meno, al consumatore finale.

Il caso opposto, quello del circuito più lungo, corrisponde alla produzione agro-industriale classica. L'agricoltore produce la materia prima, che viene trasformata in prodotto alimentare da parte di gruppi industriali multinazionali; i prodotti standard che ne derivano sono venduti alle centrali d'acquisto

a cui fanno capo le principali catene di supermercati e ipermercati. **Il concetto di circuito “lungo” o “breve” non si riferisce tanto alla distanza fisica fra il produttore e il consumatore, quanto alla presenza di numerosi intermediari fra produzione e consumo:** ad esempio, se un produttore si reca in città con il proprio camion e allestisce un suo stand per la vendita diretta di prodotti all'interno di un ipermercato, si tratterà di vendita attraverso circuito breve. Fra questi due estremi esistono una serie di alternative in cui il produttore fornisce in modo più o meno diretto i propri prodotti al consumatore, talvolta attraverso l'intermediazione di un ristorante o di un negozio gestito in cooperativa.

Capitolo 2

Le condizioni per il successo

Le condizioni per il successo

Lo sviluppo e il successo delle azioni di commercializzazione dei prodotti locali attraverso i circuiti brevi si articolano, nella maggior parte dei casi, in 7 punti chiave.

2.1 Valutare in modo realistico il volume dei prodotti commercializzabili attraverso i circuiti brevi

Il volume dei prodotti commercializzabili attraverso i circuiti brevi dipende dal tipo di circuito posto in essere. Per quanto riguarda la vendita diretta di prodotti presso l'azienda agricola, in Francia, ad esempio, si stima che per acquistare prodotti dal contadino un cliente si sposta generalmente in un raggio di almeno 20 km. Nel caso di vendita combinata di prodotti turistici presso la fattoria, l'oggetto della vendita può non essere essenzialmente un prodotto alimentare ma piuttosto un prodotto turistico o culturale.

2.2 Sviluppare l'azione collettiva

In molti casi le azioni condotte singolarmente presentano molto presto i loro limiti e si rivela opportuno creare una gamma di prodotti anziché puntare su un prodotto unico. Infatti, la vendita di un unico prodotto presso la fattoria frutta raramente all'agricoltore interessato somme superiori a qualche migliaia di EUR all'anno, mentre il fatturato di un punto vendita collettivo, che proponga una vasta offerta di prodotti artigianali, può raggiungere complessivamente anche svariate centinaia di migliaia di EUR, da ripartirsi fra una decina di agricoltori. Il fatto di raggrupparsi e l'impegno collettivo che ne consegue consentono agli agricoltori e/o artigiani di commercializzare una gamma di prodotti diversificati, forniscono una motivazione costante nel corso del tempo, limitano l'investimento finanziario di ogni produttore per sviluppare un nuovo circuito e rafforzano la coesione e la solidarietà sociale del territorio.

In un'organizzazione collettiva si consiglia il ricorso a strutture di appoggio in grado di affiancare il gruppo di produttori nell'attuazione del loro progetto. L'impostazione è complessa e comporta varie fasi, poiché gli interessi e gli obiettivi dei singoli devono trovare un loro posto all'interno della dimensione collettiva.

2.3 Necessità di coinvolgere competenze commerciali per sviluppare la vendita diretta

Solitamente, in un primo tempo, la vendita attraverso i circuiti brevi è possibile senza che sia necessario ricorrere ad ingenti investimenti commerciali. Infatti, lo stesso produttore può garantire la vendita presso i locali dell'azienda o sulle bancarelle dei mercati. Tuttavia, non appena si prospetta la necessità di investimenti – ad esempio, per allestire un punto vendita – diventa indispensabile ricorrere a competenze commerciali e gestionali, nonché a studi di mercato attendibili. D'altro canto, è imprescindibile la motivazione del produttore, poiché la vendita diretta implica una partecipazione concreta da parte di varie persone, che devono acquisire, a tale scopo, competenze operative e un adeguato atteggiamento professionale.

2.4 Garantire la qualità del prodotto

La qualità del prodotto è determinante. Nessuna forma di vendita, per quanto buona sia, e nessuna fedeltà da parte della clientela sono in grado di compensare le carenze di un prodotto scadente. Il miglioramento della qualità oggettiva del prodotto e il suo adeguamento alle aspettative del consumatore "target" (regolarità, confezione, ecc.) rappresentano, il più delle volte, un presupposto allo sviluppo di un circuito di vendita. Per un singolo produttore non è facile dare sul proprio prodotto un giudizio obiettivo scevro di considerazioni affettive o economiche. Pertanto, uno "sguardo esterno" (di un consulente specializzato e, molto spesso, dei clienti stessi) sarà in grado di valorizzare in modo più adeguato la specificità dei prodotti al fine di raggiungere nuovi consumatori.

TRE DENOMINAZIONI EUROPEE

AL SERVIZIO DELLA QUALITÀ

Dal 1992 la Comunità europea ha introdotto alcune normative miranti a promuovere la qualità e la specificità di taluni prodotti agro-alimentari.

La politica europea della qualità poggia su due capisaldi: il regolamento relativo alla tutela delle indicazioni geografiche e delle denominazioni di origine dei prodotti agricoli e delle derrate alimentari [regolamento (CEE) n° 2081/92] e quello relativo alle attestazioni di specificità dei prodotti agricoli e delle derrate alimentari [regolamento (CEE) n° 2082/92].

Ai sensi di tale normativa, oltre 500 prodotti potevano fregiarsi, nel 1999, di una delle seguenti denominazioni europee:

- > **la “Denominazione di Origine Protetta” (DOP)**, riguardante le derrate alimentari prodotte, trasformate e preparate in una particolare zona geografica, sfruttando un know-how riconosciuto;
- > **l’“Indicazione Geografica di Provenienza” (IGP)**, che tutela i prodotti per i quali esiste un legame geografico in almeno una delle tre fasi rappresentate da: produzione, lavorazione e preparazione;
- > **la “Specialità Tradizionale Garantita” (STG)**, che tutela i prodotti a carattere tradizionale, o per gli ingredienti che li costituiscono o per le modalità di fabbricazione.

Nel 1998, la Commissione ha avviato una campagna di sensibilizzazione diretta a produttori, dettaglianti e consumatori per promuovere questi marchi.

Quest’operazione ha portato alla creazione di svariati logo che consentono di identificare ognuna delle tre categorie di prodotti (AOP, IGP et STG). Questi sono accessibili sul sito Web:

http://europa.eu.int/comm/dg06/publi/review98/p09_it

2.5 Adottare un approccio graduale

Qualora sia possibile, si consiglia di adottare la strategia “dei piccoli passi”, ricorrendo a forme di vendita inizialmente semplici, a cominciare dai mercati più raggiungibili che richiedono investimenti minimi. Un’impostazione progressiva permette infatti di affrontare gli ostacoli in modo graduale. I prodotti venduti sono quelli richiesti dai clienti, la produzione subisce una sorta di rodaggio, i produttori possono misurare, in base a dati reali, la loro effettiva capacità di vendere.

Prima di prendere una decisione di investimento si raccomanda di effettuare uno studio di mercato, mentre il monitoraggio permanente della domanda consente di adattare periodicamente l’offerta e di avviare nuove azioni.

2.6 Ideare nuovi prodotti

Se si considera il territorio, la popolazione e i prodotti locali come un insieme di componenti interdipendenti, spesso risulta possibile creare nuovi prodotti o servizi che contengano una quota di servizio in grado di generare valore aggiunto per il territorio. È possibile, ad esempio, affiancare attività ricreative e di gruppo alla scoperta di un prodotto, di un processo di lavorazione, di un territorio o diffondere conoscenze e cultura intorno ad un prodotto. In tal caso, però, uno dei vincoli da tenere presente sarà quello di pensare, fin dalla progettazione dell’iniziativa, al modo in cui gli operatori coinvolti potranno ottenere un ritorno economico dall’investimento effettuato nelle attività di animazione che li hanno visti coinvolti.

Capitolo 3

Quale clientela? Quale strategia?

Quale clientela? Quale strategia?

I circuiti brevi si rivolgono a particolari tipologie di consumatori che occorre conoscere bene e nei confronti dei quali è necessario agire in modo mirato affinché questa forma di commercializzazione possa avere successo.

3.1 La clientela

Oggi, la maggior parte dei consumatori si rifornisce presso la grande distribuzione organizzata. Tuttavia, almeno per alcuni prodotti o per periodi limitati, come le vacanze, talune categorie di consumatori sfuggono a questa tendenza generale. Pertanto, i circuiti brevi non si rivolgono alla massa, ma mirano ai mercati di nicchia.

I clienti potenziali dei circuiti brevi vanno ricercati fra:

- > **le popolazioni locali,**
- > **gli emigrati originari del territorio,**
- > **i turisti,**
- > **i consumatori cittadini.**

Ognuna di queste tipologie di clientela ha i propri comportamenti alimentari e le proprie abitudini di acquisto. Per questo le forme di vendita devono tenere conto di queste specificità.

3.1.1 Le popolazioni locali

Esse costituiscono la prima clientela dei prodotti locali. Data l'affinità culturale e la vicinanza geografica con il luogo di produzione, per questa tipologia di clienti l'abitudine di consumare i prodotti locali risale all'infanzia. Tuttavia, il mercato locale presenta alcuni svantaggi, in particolare un potenziale solitamente limitato in termini numerici, a causa della scarsa densità di popolazione che contraddistingue la maggior parte delle zone rurali, e della dispersione della clientela sul territorio. Per far fronte a tale difficoltà in Spagna e Francia si stanno sviluppando, ad esempio, alcune soluzioni del tipo "unità mobile". Inoltre, taluni prodotti sono spesso svalutati localmente e in alcuni casi addirittura caduti in disuetudine, a vantaggio di produzioni industriali standardizzate. A questo scopo sarà opportuno rivalutarli agli occhi della popolazione locale.

ESEMPIO

Le "agrobotteghe" della Vall d'en Bas (Catalogna, Spagna)

Per remunerare in modo più adeguato gli agricoltori e finanziare nel contempo l'assistenza tecnica da essa fornita ai propri soci, la cooperativa agricola di Garrotxa "S.A.T. La Vall d'en Bas" ha aperto quattro negozi con una superficie di 100-150 m², uno dei quali presso il mercato coperto di Gerona, il capoluogo di provincia, e ha messo in servizio un'unità mobile presso i mercati locali. Attraverso questi canali, la cooperativa commercializza prodotti artigianali e alimentari (fra cui frutta e verdura fresca) provenienti dalle cooperative della Catalogna, ma anche da altre regioni spagnole ed europee.

Per ottenere ulteriori informazioni su questa azione, si veda il repertorio "Azioni innovative di sviluppo rurale" (Osservatorio europeo LEADER).

ESEMPIO

Modernizzare i circuiti brevi tradizionali nella "Terra Quente Transmontana" (Portogallo settentrionale)

Dal 1991, il gruppo LEADER, nelle vesti dell'associazione di sviluppo locale Desteque, basa una parte della propria strategia territoriale sul miglioramento delle condizioni economiche di vendita diretta di prodotti e servizi locali. In effetti, in questa regione la vendita diretta di prodotti presso la fattoria rappresenta da un terzo alla metà della produzione per alcuni generi come l'olio d'oliva e i salumi. Il gruppo LEADER lavora sul miglioramento del packaging commerciale dei prodotti in vendita diretta, sia mediante un processo di etichettatura e connesso utilizzo di imballaggi specifici, che attraverso la creazione di un ente di certificazione locale. D'altra parte, la creazione di momenti di aggregazione, come ad esempio la "Festa della caccia" o l'allestimento di punti vendita presso le località turistiche, finalizzati alla vendita diretta dei prodotti permette di rivolgersi in modo mirato ad una clientela che dispone di un potere di acquisto maggiore.

Per ulteriori informazioni su questa azione, si veda il repertorio "Azioni innovative di sviluppo rurale" (Osservatorio europeo LEADER).

3.1.2 Gli emigrati originari del territorio

Essi sono geograficamente lontani ma culturalmente vicini alla regione. Sanno apprezzare il sapore dei prodotti locali e conoscono bene il loro aspetto. Questi consumatori acquistano i prodotti ogni volta che si recano nella terra d'origine in occasione delle vacanze, ma possono anche essere disposti a procurarseli durante il resto dell'anno, purché si tratti di prodotti che si conservano e a condizione che esista un canale di approvvigionamento costante. Ad esempio, il vino e altri prodotti regionali vengono acquistati in grossi quantitativi dagli emigrati e consumati durante tutto l'anno. I prezzi possono essere anche leggermente superiori, purché il servizio di fornitura sia migliore rispetto ai canali personali (amici, parenti, o conoscenti). Tuttavia, non tutti gli emigrati hanno mantenuto contatti informali con la regione di origine e pertanto questo potenziale bacino di consumatori regolari merita di essere esplorato.

ESEMPIO

La festa del Vino Verde del Basto (Portogallo settentrionale)

Di fronte all'incremento della produzione locale di vino, sia in termini qualitativi che quantitativi, mentre i consumi tendono a calare a favore di nuove bevande come la birra, il gruppo LEADER Basto ha deciso di organizzare una volta l'anno una festa del vino per rilanciare i consumi tradizionali. La sagra ha luogo d'estate, quando gli emigrati tornano per le vacanze.

Contattare: PROBASTO

Bairro João Paulo II, Bloco 3 – 1° andar

P-4860 Cabeceirs de Basto

Tel: +351 53 66 20 25 – Fax: +351 53 66 20 26

3.1.3 I turisti

Questi clienti potenziali sono presenti sul territorio durante i periodi di vacanza, ma la loro cultura può essere molto lontana da quella del luogo. Dal momento che non li conoscono, non è detto che apprezzino il sapore dei prodotti alimentari locali.

Il primo obiettivo è quello di fare scoprire loro le specialità locali, presentando adeguatamente i prodotti presso i negozi, utilizzandoli nella ristorazione, raccontandone la storia e le modalità di produzione, creando spazi di degustazione in contesti gradevoli, insomma, insegnando ai turisti ad amare il prodotto.

ESEMPIO

“Natur und Leben Bregenzerwald” (Austria), un’associazione di agricoltori, ristoratori, operatori turistici ed enti locali.

Per soddisfare l'interesse crescente di consumatori e turisti nei confronti dei prodotti tipici del territorio, l'associazione “Natur und Leben Bregenzerwald” ha portato avanti un progetto di cooperazione che riunisce i produttori, i ristoratori, gli operatori turistici e gli enti locali della zona LEADER Bregenzerwald, allo scopo di estendere il mercato dei prodotti locali attraverso una migliore collaborazione fra produttori e operatori del settore alberghiero. A tale scopo, i ristoratori hanno inserito nei loro menu numerosi prodotti locali, indicando ogni volta il nome e gli estremi del produttore.

Per ulteriori informazioni su questa azione, si veda il repertorio “Azioni innovative di sviluppo rurale” (Osservatorio europeo LEADER).

Per soddisfare le abitudini di consumo dei turisti sarà opportuno introdurre alcuni adattamenti commerciali: grazie ad un packaging adeguato che proponga il prodotto nella veste di “regalo-souvenir” delle vacanze, è possibile introdurre una maggiorazione sul prezzo, tenendo presente che, in taluni casi, bisognerà prevedere un imballaggio esterno resistente che ne consenta lo stoccaggio e la movimentazione su pallets. Deve inoltre essere garantita la massima igiene. A titolo esemplificativo, per il confezionamento della farina di castagne è necessario talvolta adottare un materiale di imballaggio come il polietilene anziché utilizzare i sacchetti di carta kraft, molto più estetici ma poco idonei a contenere la fuoriuscita dell'aroma e a resistere all'attacco degli insetti. I turisti sono molto sensibili alle questioni legate all'igiene dei prodotti, in particolare nei paesi dell'Europa settentrionale.

Il mercato dei turisti rimane pur sempre limitato. Si tratta infatti, per lo più, di una domanda stagionale o limitata al fine settimana. Tuttavia, per le merci a lunga conservazione si può tentare di fidelizzare i clienti al prodotto o alla terra di origine, attraverso i canali della vendita a distanza.

ESEMPIO

Vendita di prodotti per corrispondenza attraverso il consorzio “L'Or Vert du Magnoac” (Aquitania, Francia)

Un gruppo di agricoltori, produttori di foie gras, facenti parte di una cooperativa istituita per l'utilizzo consortile di attrezzature agricole (CUMA) ha creato un consorzio per la commercializzazione diretta dei loro prodotti. L'associazione, denominata “Or vert du Magnoac” (oro verde

di Magnoac) ha scelto di concentrarsi sui circuiti brevi, che consentono un contatto diretto con la clientela. La fidelizzazione dei clienti avviene tramite un sistema di vendita per corrispondenza.

Per ulteriori informazioni su questa azione, si veda il repertorio **“Azioni innovative di sviluppo rurale”** (Osservatorio europeo LEADER).

3.1.4 I consumatori cittadini

Si tratta di un mercato trainante. Oggigiorno, la maggior parte della popolazione europea vive nelle città ed è lì che si trovano, appunto, i maggiori mercati alimentari. L'interesse dei cittadini per tutto ciò che è genuino, accentuato dalle recenti crisi della mucca pazza e della diossina, genera una crescente domanda di prodotti “naturali”.

Ponendosi in quest'ottica commerciale è possibile pensare ad un negozio di prodotti locali situato in città o in un luogo molto frequentato. Quest'azione è quasi inevitabilmente di tipo collettivo, in quanto l'investimento necessario è ingente e lo studio di mercato indispensabile, sia per valutare le possibilità di successo dell'operazione che per consolidare il gruppo che porta avanti il progetto.

ESEMPIO

“Unifermè”: un supermercato di prodotti nostrani a 40 km da Lione (Rodano-Alpi, Francia)

Una dozzina di agricoltori della regione lionese ha creato un vero e proprio minimarket, che offre una gamma completa di prodotti alimentari di qualità fabbricati in modo artigianale e destinati sia al consumo quotidiano che alle occasioni più festive: ortaggi, latticini freschi e formaggi, carni, prodotti in scatola, vini, ecc. I consumatori dell'area urbana di Lione vi si recano il fine settimana per fare la spesa. L'esperienza risale alla fine degli anni 80 e, con il tempo, la dimensione e il fatturato del negozio sono aumentati, raggiungendo nel giro di dieci anni il livello di un piccolo supermercato (circa 11 milioni di EUR di fatturato). La maggior parte dei clienti sono fidelizzati e vi si recano con regolarità. La frequentazione media del negozio è di oltre una visita al mese per cliente.

Contattare: AVEC (Agriculteurs en Vente Collective directe)
c/o Corinne Tavernat
Petit Fèouzet – F-07190 Albon
Tel e Fax: + 33 475 66 60 28

Le vacanze trascorse nelle zone rurali, la vendita per corrispondenza e, da qualche tempo a questa parte, i prodotti commercializzati via Internet sono altrettanti canali

che permettono di scoprire i prodotti locali. Tuttavia, questa scoperta non si traduce automaticamente in un attaccamento molto forte al territorio. Una volta si scoprono i prodotti di una regione, poi quelli di un'altra, senza che venga a crearsi per forza un'abitudine di consumo stabile. Inoltre, i costi connessi alla commercializzazione sono tutt'altro che trascurabili. Ad esempio, i costi di commercializzazione dei prodotti dell'azienda spagnola “Vino selección” (costi editoriali e spese per l'invio dei cataloghi, distribuzione del prodotto, azioni di promozione e di controllo della qualità) oscillano fra il 30 e il 40% del prezzo di acquisto al produttore.

ESEMPIO

Commercializzazione di prodotti tipici attraverso il canale della vendita per corrispondenza: “Vino selección” (Spagna)

Nel 1973, il fondatore e attuale direttore della *Vino selección* ebbe l'idea originale di creare un club dei vini per garantire la promozione e la vendita per corrispondenza di vini di qualità sconosciuti fino a quel momento. Dal 1980 la gamma si è estesa ad altri prodotti tipici, in particolare formaggi e salumi. Oggi, oltre 30 000 soci ricevono una rivista – “*Sobremesa*” – corredata di catalogo. Il fatturato della *Vino selección* è di circa 11 milioni di EUR, il 75% del quale generato dalla vendita di vino, il 15% dai formaggi e il 10% dagli altri prodotti gastronomici.

Scoprire i prodotti gastronomici: i “rincones gastronómicos” della *Vino selección*

Cinque volte all'anno, per un mese, la *Vino selección* sceglie una zona rurale spagnola o europea e propone ai propri clienti una selezione di 10 dei suoi migliori prodotti. L'offerta è interessante e il costo del “pacchetto” va dai 48 agli 81 EUR. Oltre all'effetto promozionale ottenuto dall'iniziativa, la costituzione di una gamma coerente per quel dato mercato permette ad una determinata zona di mettere alla prova la solidità della propria offerta, sia dal punto di vista dei produttori che da quello della qualità. I prodotti commercializzati dalla *Vino selección* hanno un prezzo finale al consumatore equivalente o leggermente inferiore a quello di prodotti analoghi venduti presso le gastronomie specializzate. I soci della *Vino selección* hanno il vantaggio di ricevere a casa i prodotti.

Contattare: *Vino selección S.A.*

Gran de Gràcia, 17, 3° – E-08012 Barcelona

Tel: +34 93 415 41 20 – Fax: +34 93 218 97 13

E-mail: socios@vinoseleccion.com

3.2 Determinare una strategia commerciale

La strategia commerciale sarà modulata in base alla clientela a seconda del target prescelto: consumo locale e regionale o consumo a distanza.

3.2.1 La scelta del target

I clienti locali o regionali sono costituiti dalle popolazioni locali o regionali e dai turisti. È questo il primo target delle azioni di commercializzazione attraverso i circuiti brevi.

Per raggiungere questa tipologia di consumatori occorrono generalmente pochi investimenti finanziari. La creazione di un punto vendita presso la fattoria o l'artigiano, lo sviluppo dei mercati e delle fiere locali, l'animazione di iniziative commerciali presso i luoghi dove si trovano concentrate molte attività (supermercati, mercati alimentari, ecc.) sono alla base dell'attività commerciale. In questi casi è sufficiente la pubblicità locale (pieghevoli, radio e giornali locali), poco costosa.

I clienti lontani, nazionali o esteri, sono costituiti dagli emigrati, dai turisti che tornano a casa loro e dalle popolazioni urbane. Il potenziale di questi mercati è alto, ma elevati sono anche i costi ed i rischi connessi. Questo tipo di clientela potrà essere raggiunta solo dopo aver maturato una buona esperienza commerciale.

Questo tipo di iniziativa può essere consigliata soltanto ad artigiani, imprese o consorzi che già possiedono ottimi strumenti finanziari, nonché una certa capacità di investimento. Si tratta infatti di una commercializzazione ad alto rischio, poiché quando il prodotto lascia la terra di origine perde una parte di quel legame immediato con il proprio territorio e si posiziona in concorrenza diretta con prodotti artigianali o industriali di altre regioni. A seconda della formula di vendita prescelta, per raggiungere una clientela lontana occorre mettere in campo tutti o alcuni dei seguenti elementi:

- > supporti all'azione commerciale (packaging, supporto di comunicazione, dimostrazioni, ecc.);
- > una logistica efficiente (scorte e canali di consegna);
- > una strategia pubblicitaria strutturata e costosa;
- > una forza di vendita (rete commerciale, ecc.)

LA DISTANZA ACCRESCE I RISCHI

| Scelta dei circuiti brevi | Prossimità culturale | Lontananza culturale |
|--|--|--|
| Prossimità geografica | Popolazioni locali Rischio basso Cliente facilmente raggiungibile Monitoraggio del cliente: facile | Turisti Rischio medio Cliente difficile da raggiungere (gusti e abitudini di acquisto) Monitoraggio del cliente: difficile |
| Lontananza geografica (oltre 50 km) | Emigrati Rischio medio Cliente difficile da raggiungere Monitoraggio del cliente: difficile | Popolazioni cittadine Rischio alto Cliente molto difficile da raggiungere Monitoraggio del cliente: difficile |

3.2.2 Fidelizzare i clienti

Una valida strategia commerciale mira a fidelizzare i clienti in base al prodotto e al tipo di clientela. Il cliente fedele ha meno bisogno di pubblicità e di attenzione commerciale e quindi necessita di meno investimenti rispetto ad un nuovo acquirente. Un cliente soddisfatto raccomanda il prodotto ai propri amici: questo canale di comunicazione informale è una forma di pubblicità poco costosa e nel contempo molto efficace. Ecco perché conoscere l'opinione dei clienti diventa fondamentale per costituirsi un proprio *file* da gestire in un'ottica di fidelizzazione.

A tale scopo esistono svariati metodi. Ad esempio:

- > organizzare un gioco, una tombola, un concorso, una "caccia al tesoro", ecc., obbligando i partecipanti/clienti potenziali a rispedire un coupon compilato e completo di dati anagrafici;
- > sfruttare i dati presenti sul *file* dei clienti che hanno pagato in assegno;
- > proporre una carta fedeltà in cui figurì l'indirizzo, da conservare preferibilmente presso il negozio;
- > scrivere ai clienti in particolari occasioni e ricorrenze (Natale, Capodanno, ecc.) proponendo i propri prodotti e mettendoli a conoscenza degli eventi accaduti nella fattoria, nell'azienda agricola e/o nella regione;
- > distinguere i clienti "attivi" o fedeli dagli altri; fare loro regali o sconti.

ADATTARE LA FORMA DI VENDITA ALLA CLIENTELA TARGET

| Clienti potenziali | Forme di vendita | Tipologie di prodotti |
|----------------------------------|---|---|
| Turisti | <ul style="list-style-type: none">> vendita dal contadino> fiera turistica> vendita a distanza> negozio presso le località turistiche | <ul style="list-style-type: none">> prodotti di ricorrenza o caratteristici> prodotti alimentari di uso corrente in caso di vendita estiva sui luoghi di villeggiatura |
| Emigrati | <ul style="list-style-type: none">> vendita sul territorio durante il periodo di ritorno al paese (lungo il ciglio della strada, fattoria, ecc.)> vendita a distanza | <ul style="list-style-type: none">> prodotti tradizionali caratteristici> prodotti a lunga conservazione in caso di vendita a distanza |
| Popolazioni locali rurali | <ul style="list-style-type: none">> vendita nella fattoria> mercati locali | <ul style="list-style-type: none">> prodotti di uso corrente |
| Popolazioni cittadine | <ul style="list-style-type: none">> negozio in città> fiere gastronomiche | <ul style="list-style-type: none">> gamma di prodotti> prodotti di ricorrenza |

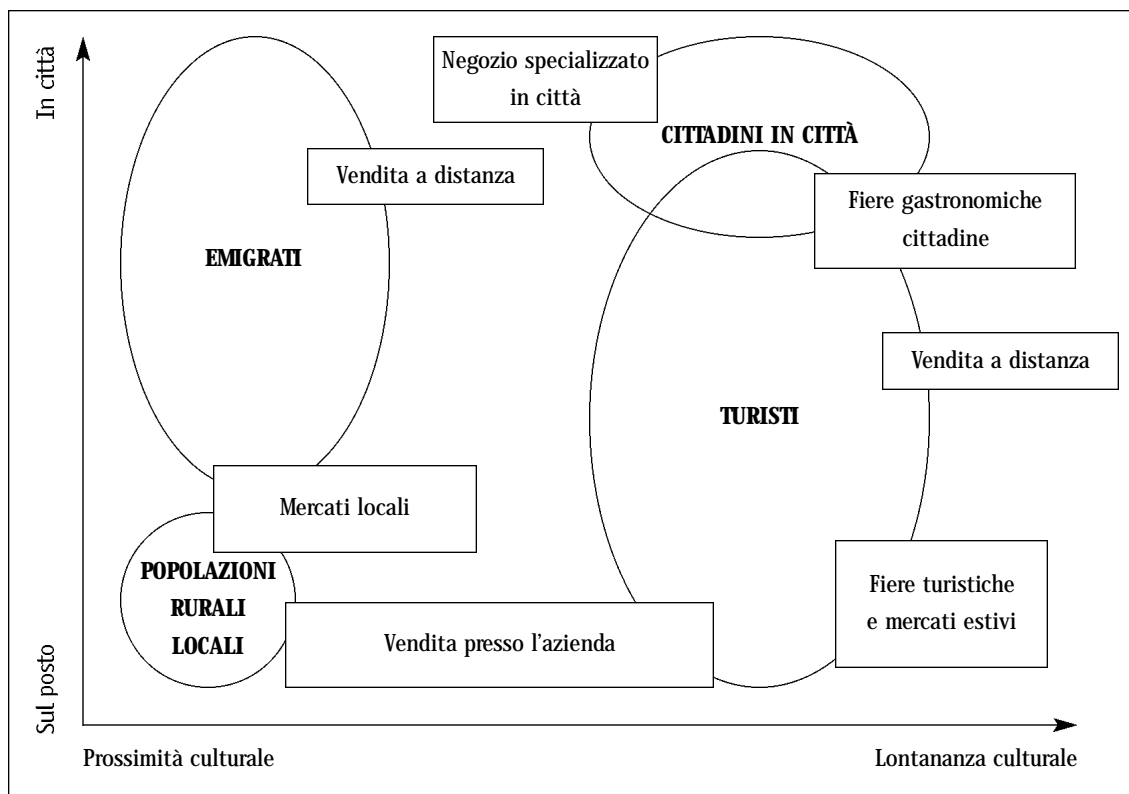
Capitolo 4

Le diverse forme di vendita

Le diverse forme di vendita

Il dato principale da tenere presente nella vendita con i circuiti brevi è che il cliente farà il minimo sforzo per avvicinarsi al prodotto. Ecco perché è necessario offrirgli il prodotto il più vicino possibile al suo luogo di residenza.

FORME DI VENDITA PER TIPOLOGIA DI CLIENTELA



4.1 La vendita diretta presso la fattoria, l'artigiano o un punto vendita dell'azienda

In questo caso, i prodotti sono venduti direttamente sul luogo di produzione, dove i consumatori si recano per acquistarli. È questa la forma di vendita più facile da attuare. Il punto vendita non necessita generalmente di grossi investimenti (da 500 a 2 500 EUR).

Esiste tuttavia un vincolo: il punto vendita deve essere localizzato all'interno di un bacino di consumatori! In altre parole, è praticamente inutile allestire un punto vendita in una cascina molto isolata, a meno che non si tratti di vendere un prodotto molto specifico e raro. Questa forma di vendita deve essere sfruttata ogni qualvolta sia possibile, poiché in tal modo l'agricoltore/artigiano

potrà farsi un'idea precisa della domanda e acquisire una certa esperienza nel gestire i contatti con la clientela.

Gli investimenti necessari riguardano gli aspetti legati al rispetto delle norme igieniche, all'accoglienza dei visitatori, all'allestimento di un piccolo spazio di vendita sul luogo di produzione e alla creazione di un parcheggio. Spesso i volumi di vendita rimangono piuttosto limitati, poiché i consumatori si spostano poco per acquistare un solo prodotto. Solo le unità produttive localizzate in punti strategici possono contare su un numero di visite elevato (es. lungo una strada molto frequentata o presso una località turistica). Per incrementare le vendite si può prevedere la creazione, attraverso scambio o deposito in conto vendita con altri agricoltori o artigiani, di una gamma di prodotti che giustifichi un viaggio più lungo da parte del consumatore.

Condizioni di impianto

- > Luogo di produzione (fattoria, laboratorio artigianale, azienda) accessibile da un punto di vista geografico.
- > Esistenza di una clientela presso il bacino di utenza, fidelizzabile se possibile.
- > Il punto vendita deve proporre una vasta gamma di prodotti anziché una gamma ristretta.
- > L'innovazione commerciale può essere limitata, in quanto il cliente si aspetta prima di tutto autenticità.
- > Il punto vendita deve comunque essere dinamico (migliorie nell'arredamento/allestimento, a livello di servizio, ecc.) e deve evolversi in funzione della clientela e del fatturato.

Attuazione

- > La pulizia è il requisito principale che deve contraddistinguere l'aia, il parcheggio e lo spazio dedicato alla vendita.
- > Deve essere presente un'insegna che segnali l'esistenza dell'unità produttiva e dello spazio per la vendita diretta, con i giorni di apertura e gli orari. Inoltre, il luogo deve essere segnalato fin dalla strada principale.
- > Per allestire lo spazio di vendita non occorre molta superficie espositiva, per lo meno all'inizio: un tavolo e alcuni scaffali con la merce esposta saranno sufficienti.
- > gli allestimenti interni e l'arredamento saranno semplici e verranno realizzati con i mezzi a disposizione presso la fattoria o il laboratorio artigianale: documentazione fotografica relativa alle attività di produzione, al territorio, agli attrezzi e utensili, alle materie prime impiegate nella produzione, ecc.

Bisogni del cliente

- > Ricerca dell'autenticità del prodotto, sicurezza sugli ingredienti, sul metodo di allevamento o di produzione (prodotto alimentare).
- > Regolarità nella disponibilità dei prodotti (per i prodotti freschi in particolare).
- > Relazione diretta con il produttore.

ESEMPIO

Sviluppo e professionalizzazione di un'attività tradizionale di vendita diretta presso l'azienda agricola: la "Fermière de Méan" (Vallonia, Belgio)

Dopo aver completato gli studi presso l'università di agricoltura, Marc, un giovane coltivatore, ha cercato di ritagliarsi un proprio posto nell'azienda familiare, dove la madre segue la lavorazione, con metodi tradizionali, dei derivati del latte: burro, latticello, formaggio bianco fresco. Marc decide di continuare la tradizione familiare ampliando l'attività produttiva e vendendo i propri prodotti presso i mercati locali. Per sviluppare le vendite e ampliare la gamma merceologica propone ad altri agricoltori di vendere i loro prodotti. Nel contempo decide di estendere la propria offerta casearia seguendo una formazione tecnica. Il giovane agricoltore diventa così promotore di una cooperativa, la "Coopérative fermière de Méan", che vende attualmente i propri prodotti in 9 mercati ambulanti e dispone di due punti vendita creati dalla stessa; l'obiettivo è quello di consolidare le relazioni con i clienti attraverso il miglioramento della qualità dei prodotti e la formazione dei venditori al contatto con il pubblico. La stessa cooperativa pubblica un bollettino di informazione trimestrale per i propri clienti.

L'apertura di un negozio lungo una strada di grande traffico ha consentito di incrementare i volumi di vendita alla clientela locale e, dopo lo scandalo della diossina in Belgio (estate 1999), la cooperativa ha raddoppiato il proprio fatturato in alcuni mercati.

Per ulteriori informazioni su questa azione, si veda il repertorio "Azioni innovative di sviluppo rurale" (Osservatorio europeo LEADER).

4.2 Mercati e fiere

È opportuno distinguere tre tipologie di mercati, per i quali i clienti e i comportamenti di acquisto sono diversi:

4.2.1 I mercati "supporto"

Per mercati "supporto" si intendono i mercati ambulanti. Si tratta di mercati che alimentano consumi regolari e si svolgono almeno una volta la settimana. La clientela è quella di prossimità ed è fidelizzata. I clienti acquistano di solito tutti i prodotti presso gli stessi produttori. Il vincolo per questi ultimi è quello di essere sempre presenti, in modo regolare, per trarre vantaggio dalla fidelizzazione.

Condizioni di impianto

- > Disporre di una sufficiente quantità di prodotti che giustifichi lo spostamento.
- > Scegliere i mercati in cui i prodotti presentano maggiori livelli di apprezzamento da parte della clientela che li frequenta.
- > Essere presenti sul mercato in modo regolare.

Attuazione

- > Disporre dell'attrezzatura adeguata (ad es. furgone frigorifero conforme alla normativa nazionale vigente per la vendita di prodotti freschi).
- > Dedicare il tempo adeguato a questo tipo di commercializzazione, sapendo che il mercato "supporto" ne richiede molto: preparazione della merce per il trasporto e la vendita, trasporto, installazione per la vendita, ritorno e sistemazione di merci e attrezzature. Per essere presenti su un mercato bisogna prevedere da mezza giornata ad una giornata intera di lavoro.
- > Essere rigorosi nella scelta dei mercati. Non cercare di essere presenti in troppi ma sceglierli accuratamente. Si constata spesso la tendenza a privilegiare il tempo dedicato alla commercializzazione a danno della produzione, spostandosi verso un'attività di rivendita di prodotti altrui. In tal caso, il rischio per il produttore/venditore è quello di veder scomparire il concetto di autenticità dei prodotti. Inoltre, un mercato deve generare rapidamente fatturato per smaltire velocemente la produzione.
- > Adattare l'offerta alla domanda attraverso l'esperienza. L'obiettivo deve essere quello di partire con il camion pieno e di tornare con il camion vuoto.

Bisogni del cliente

- > La presenza regolare del produttore.
- > Un soddisfacente rapporto qualità/prezzo. Su un mercato di prodotti di uso corrente il cliente memorizza il prezzo e lo paragona a quello dei prodotti concorrenti.
- > L'aspetto relazionale: il cliente chiacchiera con il produttore, che si ricorda del suo nome e gli fa qualche regalo di tanto in tanto.

4.2.2 Gli eventi stagionali ^[1]

Fiere, sagre e manifestazioni stagionali hanno come scopo quello di vendere e promuovere i prodotti, la regione, gli artigiani o l'agricoltura. Anche in questa tipologia di evento interviene una certa forma di fidelizzazione del cliente. I clienti ritornano, da una stagione all'altra, o

tutti gli anni, se i commercianti hanno saputo mantenere un'immagine che valorizza la manifestazione, tutelandone l'autenticità, la qualità dei prodotti offerti, ecc.

Per quanto riguarda i prodotti locali, distinguiamo due categorie di fiere: quelle organizzate nella stessa regione e quelle gastronomiche cittadine. Le prime offrono una migliore opportunità in termini di fidelizzazione della clientela. Inoltre, la partecipazione di un produttore ad una fiera turistica locale gli consente di vendere e di far conoscere il proprio prodotto in un contesto piacevole, diverso e amichevole.

Condizioni di impianto

- > Disporre dei prodotti adeguati (prodotti che si conservano, ad alto valore unitario, che giustifichino uno spostamento a fini di vendita, e non prodotti freschi di uso corrente).
- > Le fiere regionali costituiscono la miglior base di partenza, in quanto consentono di sfruttare il momento della fiera per fidelizzare almeno una parte della clientela.
- > Scegliere fiere in cui i criteri di selezione degli espositori siano severi. Questo per garantire l'autenticità dell'evento nel corso del tempo. Infatti, si è constatato che quando una fiera propone troppi prodotti di bassa lega essa perde credibilità dato che questo tipo di prodotti ha la tendenza a "cannibalizzare" la clientela.

Attuazione

- > Allestire uno stand elegante (con arredi professionali, ecc.) per stimolare la frequentazione.
- > Fare in modo che il cliente si fermi presso lo stand attraverso iniziative come la degustazione, un gioco, ecc.
- > Costituire un file con gli indirizzi dei clienti e garantirne il monitoraggio.
- > Optare inizialmente per le fiere regionali.

Bisogni del cliente

- > Autenticità.
- > Benessere, comfort, clima favorevole all'acquisto gratificante.
- > Sicurezza sull'origine e la tipicità del prodotto.
- > Informazioni sul prodotto.

[1] Si veda, a tale proposito, il fascicolo LEADER I "La valorizzazione delle risorse agricole locali", allegato "La partecipazione alle fiere e ai saloni professionali", AEIDL, 1994.

ESEMPIO

Organizzazione di fiere medievali (Navarra, Spagna)

L'Associazione degli Artigiani della Navarra, costituita da 23 produttori provenienti da tutta la regione) organizza con successo alcune fiere medievali con tanto di costumi dell'epoca, arredamenti e dimostrazioni promozionali. Questi momenti si integrano all'interno di una strategia di commercializzazione basata interamente sulla vendita diretta dei prodotti, in Navarra e nel vicino Paese Basco.

Per ulteriori informazioni su questa azione, si veda il repertorio "Azioni innovative di sviluppo rurale" (Osservatorio europeo LEADER).

Talvolta si rivela opportuno cogliere l'occasione di eventi che caratterizzano la vita di una regione.

ESEMPIO

Creazione di una vetrina dei prodotti locali: la Festa dei Cacciatori di Mirandela (Portogallo settentrionale)

La zona LEADER Terras Quente è una regione dedita alla caccia. La produzione locale è in difficoltà. Infatti, benché sulle montagne esistano prodotti tradizionali (formaggi, salumi, tessuti, ecc.) essi sono per lo più il frutto dell'attività di anziani che non hanno obiettivi di sviluppo, né mirano a cercare nuovi sbocchi commerciali, accontentandosi di vendere attraverso i canali diretti e tradizionali. I prezzi dei prodotti sono bassi rispetto alla lavorazione necessaria per ottenerli. Così, il programma LEADER ha deciso di avviare un'esperienza innovativa finanziando, presso la cittadina di Mirandela, l'organizzazione di una "fiera dei cacciatori" che si svolge al momento dell'apertura della stagione venatoria. In quell'occasione, i produttori potranno vendere i loro prodotti ai cacciatori accorsi da tutto il Portogallo a prezzi molto convenienti. L'obiettivo è quello di far sì che alcuni giovani e i produttori più dinamici decidano di sfruttare questa opportunità commerciale portando avanti loro, in seguito, l'iniziativa.

Per ulteriori informazioni su questa azione, si veda il repertorio "Azioni innovative di sviluppo rurale" (Osservatorio europeo LEADER).

4.2.3 Le fiere a scopo promozionale

Le fiere promozionali sono mercati destinati a promuovere alcune tipologie di prodotti, una regione, ecc. Questo tipo di fiere non ha come obiettivo la vendita immediata ma in un momento successivo.

Allo stesso modo, il pubblico a cui ci si rivolge non è soltanto un pubblico di consumatori ma anche di professionisti (distributori, ristoratori, ecc.). Pertanto, la fiera a scopo promozionale non viene scelta in base al fatturato che si vuole realizzare nel corso dell'evento ma a quello che si potrà generare in prospettiva, dopo l'azione promozionale. Questo tipo di fiera richiede un'adeguata preparazione preliminare (raccolta di indirizzi, riunioni, inviti professionali, ecc.) e un buon monitoraggio a posteriori, per valorizzare il dopo-fiera. È opportuno scegliere preferibilmente fiere o saloni specializzati in cui i prodotti venduti garantiscano una qualità costante nel tempo e, soprattutto, in cui i criteri di selezione degli espositori siano molto seri. Solitamente, questa tipologia di evento esce dall'ambito dei circuiti brevi.

4.3 I punti vendita specializzati

È il caso in cui un gruppo composto da coltivatori, artigiani, aziende, oppure un singolo commerciante, decide di insediare un negozio per vendere prodotti propri e/o del territorio. La conditio sine qua non per garantire redditività al negozio è un'alta densità di popolazione nel bacino in cui si intende operare. L'investimento è ingente, fra 10 000 e 50 000 EUR e oltre. Anche la gamma dei prodotti deve essere estesa, per offrire tutta la varietà merceologica necessaria a "riempire la borsa della spesa" o a fornire al consumatore tutti gli ingredienti di un pasto completo.

Condizioni di impianto

- > Il punto vendita può essere localizzato in campagna (lungo una strada ad alta circolazione quotidiana o presso località turistiche molto frequentate, purché i prodotti si prestino ad essere acquistati dai turisti), o in città (in una via commerciale, in un'area di commercio alimentare, presso un centro commerciale sufficientemente frequentato, ecc.).
- > In base alla clientela target, la gamma dei prodotti dovrà riguardare o prodotti di consumo corrente (in questo caso bisognerà offrire tutti i prodotti alimentari necessari per la preparazione di un pasto), o prodotti specifici (festività, regali o souvenirs).
- > Questi negozi richiedono molta innovazione tecnica e commerciale, nonché dinamismo (promozioni, degustazioni, ecc.).

Attuazione

- > È necessario prevedere un'area di parcheggio, un'insegna, cartelloni pubblicitari e segnaletica.
- > La superficie minima del negozio deve essere di 50 m² per adeguarsi alla norma generalmente vigente di 2/3 di superficie per la circolazione e 1/3 per l'esposizione dei prodotti.
- > Lo spazio espositivo deve includere: uno spazio commerciale (scaffali, display, ecc.) uno spazio di vendita e consulenza, una cassa e uno spazio relax e informazione.
- > L'allestimento deve rispondere alle regole del "merchandising": begli scaffali, disponibilità di mobili di servizio (cesti, sedie, tavoli, specchi), illuminazione per valorizzare i prodotti, pulizia assoluta, arredamento che cambia con le stagioni.

Bisogni del cliente

- > Benessere (comfort, ecc.), poiché in questo tipo di negozi l'acquisto è di tipo gratificante e non dettato dalla necessità.
- > Rapporto qualità-prezzo soddisfacente.
- > Servizi (agevolazioni di pagamento e consigli).
- > Sicurezza sulla qualità, l'origine, l'autenticità dei prodotti.

Stile di vendita

- > In questo tipo di negozio il personale deve essere competente e molto efficiente. Inoltre, la creazione di un punto vendita di prodotti rurali (nostrani o artigianali) è destinata all'insuccesso se non può contare sulla presenza di un agricoltore o di un artigiano che garantisca l'autenticità dei prodotti, fornendo un adeguato servizio post-vendita. I venditori devono essere formati, conoscere i prodotti ed essere in grado di fornire spiegazioni al cliente.
- > L'azione commerciale (promozione di prodotti, dimostrazioni sul punto vendita, degustazioni) rende la vendita più dinamica.
- > La vendita presso un negozio specializzato deve generare margini di utile alti (dal 30 al 40%) per garantire redditività all'esercizio commerciale. Uno degli scogli da evitare è quello di offrire prodotti a basso costo per mantenere prezzi di vendita competitivi. Ma in tal caso gli agricoltori o gli artigiani saranno tentati da una logica di produttività che porterà rapidamente a un calo della qualità e dell'autenticità dei prodotti, e conseguentemente alla perdita di molti clienti.

Il punto vendita consortile

Questa modalità di vendita si basa sulla creazione e gestione da parte di un gruppo di agricoltori di un negozio di prodotti tipici in forma consortile. Per un progetto di questo tipo tutte le opzioni sono possibili: camion ambulante, negozio allestito in un centro abitato, in una periferia urbana o addirittura in città, superette localizzate lungo una strada ad alta circolazione, ecc. Solitamente questo tipo di iniziativa viene portata avanti da agricoltori che hanno già sperimentato precedentemente altre formule di vendita diretta, come la vendita presso l'azienda agricola o nei mercati all'aperto. A volte sono progetti di cooperative, in quanto i soci hanno già maturato una certa esperienza nella gestione comune degli affari. Le modalità che regolano le relazioni all'interno del gruppo e le norme che lo disciplinano sono di primaria importanza. Il supporto tecnico di esperti esterni, riconosciuti dal gruppo in quanto tali, è estremamente utile. Perché l'operazione si riveli vantaggiosa per ogni partecipante al progetto si ritiene³ che ogni consorziato debba poter vendere attraverso quel canale almeno il 10% della propria produzione, tenuto conto dell'investimento personale che necessita questa attività. Questo tipo di iniziativa deve riguardare un bacino di consumatori potenziali piuttosto rilevante, tale da giustificare l'investimento (*in media, i negozi dei soci che in Francia aderiscono alla rete AVEC, nella regione del Rodano-Alpi, realizzano un fatturato annuo di 300 000 EUR*). Dopo un certo numero di anni, alcune aziende riescono a vendere attraverso il negozio consortile tutta la loro produzione. Una variante del negozio consortile situato in città è il camion consortile, che si sposta, in particolare per servire i consumatori rurali.

4.4 La vendita a distanza

I prodotti più vendibili attraverso questa forma di commercializzazione sono quelli a lunga conservazione, non vincolati alla catena del freddo. Esistono esempi di vendita di formaggi per corrispondenza – in particolare dalla *Vino selección* in Spagna – ma questa pratica presuppone una logistica molto efficiente e gli esempi di successo sono scarsi. I principali prodotti vendibili attraverso questo canale restano i vini (il 70% del fatturato di *Vino selección*) e i generi alimentari in scatola, il cui elevato prezzo al chilo giustifica le spese di trasporto.

[1] In base all'esperienza dell'associazione AVEC (*Agriculteurs en Vente Collective Directe*), Francia

È opportuno fare una distinzione fra la vendita per corrispondenza e la vendita a distanza a clienti fidelizzati:

4.4.1 La vendita per corrispondenza

La vendita per corrispondenza consiste nella spedizione ad un cliente potenziale, che non conosce né l'azienda produttrice né il prodotto, di un catalogo sulla base del quale potrà fare ordinazioni. Questa forma di vendita richiede ingenti investimenti (creazione e edizione del catalogo, costituzione di un file clienti, operazioni di direct-mailing, logistica efficiente, disponibilità di una gamma completa di prodotti). Inoltre, questa opzione comporta ulteriori rischi legati alla necessità di investire rilevanti capitali propri. Per le piccole aziende che vogliono ad ogni costo ricorrere a questo canale di vendita, la soluzione più efficace consiste nell'avvicinarsi a sistemi di vendita per corrispondenza già esistenti, anziché cercare di creare ex-novo un proprio catalogo ufficiale. Alternativamente, si consiglia di gestire il proprio file clienti con una semplice scheda in cui figurano i propri prodotti: in questo caso l'operazione potrà essere assimilata ad una vendita a distanza a clienti fidelizzati.

4.4.2 La vendita a distanza

La vendita a distanza consiste nella vendita per catalogo ad un cliente che già conosce l'azienda e/o il prodotto. Si tratta di un prolungamento naturale della vendita diretta. I consumatori amano, una volta tornati a casa, acquistare i prodotti che hanno degustato in vacanza e consumarli in occasione delle festività o utilizzarli per fare regali. Sfruttando il proprio *file*^[1] clienti è possibile individuare acquirenti potenziali che già conoscono l'azienda e il prodotto. In questo caso, per la realizzazione del catalogo sono sufficienti pochi mezzi (ad esempio, fotocopie) e la promozione attraverso direct-mailing può essere gestita dall'azienda stessa, a condizione che quest'ultima disponga di una gamma prodotti sufficientemente vasta. Il successo di un sistema di vendita a distanza o per corrispondenza dipende da due elementi strettamente collegati fra loro: l'aggiornamento regolare del *file* e la fidelizzazione della clientela. Tuttavia, i margini commerciali sui prodotti – fino al 40% – possono essere facilmente erosi dai costi di promozione. È quindi indispensabile una gestione rigorosa del *file* per mantenere un flusso di ordinazioni costanti.

[1] Le carte fedeltà, l'organizzazione di tombole (in cui il cliente che partecipa deve compilare una scheda iscrivendosi il proprio indirizzo), gli indirizzi dei clienti desunti dagli assegni di pagamento, sono tutti mezzi per costituire un file clienti

Condizioni di impianto

- > Prodotti a lunga conservazione.
- > Prodotti di ricorrenza o che si possono stoccare (es. vino).
- > Un file dei clienti fedeli.

Attuazione

- > Gestione del file clienti.
- > Gestione delle scorte e della liquidità finanziaria.

Bisogni del cliente

- > Coltivare la dimensione relazionale dell'acquisto
- > Buon rapporto qualità/prezzo rispetto alla concorrenza
- > Mantenimento della relazione con il territorio

4.5 La vendita combinata di un prodotto culturale o turistico

Spesso i consumatori cittadini vogliono saperne di più a proposito della fabbricazione dei prodotti. Sono anche molto interessati alla trasmissione delle conoscenze e del know-how ai propri figli. Per “consumare l'ambiente rurale” essi hanno bisogno di ricollegarsi ad un'attività: assistere alla lavorazione di un prodotto, percorrere un itinerario di scoperta in bicicletta, prendere parte ad uno spettacolo, ecc.

La vendita turistica costituisce una variante della vendita diretta presso l'azienda agricola, ma in questo caso quello che si vende è più un servizio che un genere alimentare. Può trattarsi di un prodotto ricreativo o culturale, della conoscenza del territorio o dei legami storici con quest'ultimo, di una parentesi piacevole. Come già detto precedentemente, questa tipologia di offerta non permette generalmente di vendere grosse quantità di prodotti.

Condizioni di impianto

- > Essere localizzati in una zona turistica di prossimità o di richiamo culturale o turistico.
- > Disporre delle conoscenze necessarie e dei supporti adeguati a fornire il servizio.

Attuazione

- > Progettare il servizio in modo che il lavoro ad esso dedicato abbia un riscontro, recuperabile in termini di fatturato.
- > Predisporre un servizio completo ad un prezzo forfettario, in modo che il cliente possa prenotare e pagare un prezzo “tutto compreso”.
- > “Fornire le chiavi” per scoprire le bellezze del luogo (guida, mostre, ecc.).

Bisogni del cliente

- > Usufruire del servizio ad un prezzo globale con formula “tutto compreso”.
- > Disporre di un pacchetto completo (ad esempio, se si tratta di un'escursione in bicicletta lungo un certo percorso, verranno fornite le biciclette sul posto).
- > Ottenere informazioni, spiegazioni (visita guidata, documenti, libretto di informazioni, ecc.).
- > Accoglienza, ospitalità, riposo, relax, (uno spazio per prendere qualcosa da bere, ecc.).

ESEMPIO

Alla scoperta dell'agricoltura biologica in bicicletta: l'“Eko-Boerderij Route” (Drenthe, Paesi Bassi)

Il prodotto venduto è un'attività ricreativa (un'escursione in bicicletta) e una culturale (illustrazione delle specificità del metodo di produzione biologica). I clienti partono,

lungo un percorso di 42 chilometri, alla scoperta di 7 aziende di agricoltura biologica in cui ricevono spiegazioni sui metodi di produzione e informazioni sui punti ove è possibile acquistare i prodotti. Da un punto di vista quantitativo le vendite rimangono limitate, poiché per acquistare ortaggi biologici i clienti non devono necessariamente percorrere ogni volta 42 chilometri. Infatti, per i coltivatori l'obiettivo non è la vendita diretta bensì la promozione: l'esperienza della visita in bicicletta ha lo scopo di generare a posteriori un incremento delle vendite attraverso i circuiti commerciali soliti (supermercati, negozi specializzati dove si vendono prodotti biologici). Il prodotto rappresentato dall'attività ricreativa e culturale permette di sfruttare canali pubblicitari gratuiti (es. le riviste di ciclismo) e godere del sostegno delle strutture turistiche nazionali.

Per ulteriori informazioni su questa azione, si veda il repertorio “Azioni innovative di sviluppo rurale” (Osservatorio europeo LEADER).

| POTENZIALE E RISCHIO SECONDO LA FORMA DI VENDITA E LA TIPOLOGIA DI PRODOTTO | | | |
|---|--|--|--|
| Forma di vendita | Tipologia di prodotto | Potenziale | Rischio |
| Vendita in fattoria | Prodotti di fattoria (ortaggi, pollame, formaggi, vini, ecc.), compresi i prodotti freschi | Da + a ++ (in base alla frequentazione e quindi all'ubicazione della fattoria) | Da 0 a + |
| Fiera turistica locale | Tutte le tipologie di prodotti locali ma più in particolare i prodotti di ricorrenza | Da + a ++ in base alla frequentazione | + |
| Vendita a distanza | Prodotti a lunga conservazione | + | da + a ++ in base al mailing e agli strumenti promozionali |
| Vendita per corrispondenza | Prodotti a lunga conservazione e più particolarmente vini, prodotti di ricorrenza | +++ | +++ |
| Negozi consortile in città | Tutte le tipologie di prodotti, compresi o prodotti freschi (gamma completa) | +++ | +++ |
| Fiera dei prodotti locali in città | Prodotti di ricorrenza | Da ++ a +++ | Da + a ++ |
| Mercati locali | Tutte le tipologie di prodotti in base al tasso di frequentazione del mercato | Da + a ++ | Da + a ++ |

N.B.: + scarso; ++ medio; +++ alto.

Capitolo 5

La commercializzazione

La commercializzazione

La commercializzazione dei prodotti presuppone un approccio graduale volto a controllare i rischi correlati mediante indagini e ai test di mercato, evidenziare la dimensione territoriale dell'offerta e valutare correttamente che vi sia corrispondenza fra offerta e domanda.

5.1 Le indagini (formali) e i test di mercato

Lo studio preliminare di un progetto di vendita attraverso i circuiti brevi non viene sempre effettuato in modo formale poiché spesso la vendita è immediatamente realizzabile. Infatti accade sovente che si passi direttamente alla fase di test senza aver realizzato uno studio preliminare in piena regola.

Il test di mercato è uno strumento valido che consente di verificare la fattibilità di un'idea quando la sua attuazione, almeno in un primo tempo, non richiede grossi investimenti. Se il test dà un esito positivo il processo può continuare. Ad esempio, se un gruppo di produttori prevede di andare a vendere in un nuovo mercato, il modo migliore sarà quello di tentare l'esperienza un certo numero di volte. In tal caso il test permetterà di sapere se i prodotti offerti interessano o meno i clienti di quel mercato, o eventualmente quali di loro, se i produttori sono in grado di organizzarsi per gestire il lavoro, ecc. Se l'esito dell'esperienza è negativo, la merce sarà utilizzata in un altro modo.

Tuttavia se l'attuazione del progetto richiede un grosso investimento – come l'acquisto o la ristrutturazione di un negozio – diventa imprescindibile uno studio preliminare in piena regola per limitare il rischio finanziario.

In questa fase si raccomanda il ricorso ad un consulente, il quale, oltre alle competenze metodologiche, fornisce una propria visione esterna, e quindi più obiettiva, del progetto. I promotori, sicuramente molto motivati, tendono spesso a sopravvalutare le proprie capacità nel superare gli ostacoli o a minimizzarli. Inoltre, grazie alle proprie esperienze pregresse con altri progetti, il consulente è in grado di orientare i produttori in modo mirato^[1].

5.2 La dimensione territoriale dell'offerta

Molti territori LEADER abbondano di prodotti alimentari o artigianali legati alle tradizioni locali.

Il legame del prodotto con il proprio territorio permette anche di creare nuovi prodotti associandoli a dei servizi. A questo riguardo, ogni territorio, ogni gruppo deve valorizzare le proprie ricchezze. Uno dei criteri da prendere in debita considerazione è fare in modo che i fornitori di un servizio possano recuperare sia l'investimento che il proprio lavoro, fatturando le prestazioni fornite ai clienti (vendita di prodotti, pasti offerti all'interno di un servizio turistico, alloggio, biglietti di ingresso ad una visita, ecc.).

ESEMPIO

“Una domenica in campagna” (Rodano-Alpi, Francia)

Alcuni produttori hanno deciso di proporre ai propri clienti, abitanti dell'area urbana di Lione, un pomeriggio di relax in campagna sulle colline lionesi.

Il circuito di vendita così creato è il risultato di una combinazione di vari elementi: la vendita locale di mele, un territorio vicino ai centri di consumo e considerato dai cittadini come “campagna”, buone competenze e alta motivazione di un gruppo di agricoltori attratti dall'idea dell'animazione turistica.

Il concetto è quello di proporre ai clienti la preparazione di torte di mele presso le fattorie dei produttori, durante i week-end. I clienti prendono parte alle operazioni in cucina e tornano a casa con i dolci preparati da loro stessi ma anche con altri prodotti della fattoria, acquistabili all'interno di uno spazio attiguo alla zona dedicata alle attività.

Per ulteriori informazioni su questa azione, si veda il repertorio “Azioni innovative di sviluppo rurale” (Osservatorio europeo LEADER).

[1] All'interno della guida LEADER “Valutare il potenziale turistico del territorio” Bruxelles, 1997, esiste una scheda che fornisce diversi criteri di selezione in caso di ricorso ad un consulente.

5.3 L'analisi dell'offerta e della domanda

Richiedere il parere esterno di un professionista

È auspicabile che l'analisi dell'offerta sia condotta in piena regola e che sia valorizzata la specificità dell'offerta locale rispetto alla concorrenza. Il punto di vista di un esterno rispetto al gruppo di produttori o al territorio permette spesso di evidenziare le specificità presenti. A tale proposito non è casuale che molte iniziative di commercializzazione di prodotti locali sui mercati urbani siano portate avanti da persone originarie del luogo ma emigrate in città. Queste, date le loro origini, conoscono i prodotti locali e i loro pregi, ma avendo vissuto in città o all'estero sono in grado di conoscere anche i bisogni dei potenziali clienti.

Realizzare un'indagine di mercato

Contemporaneamente a qualsiasi indagine di mercato, è interessante, e talvolta addirittura indispensabile, testare il prodotto nelle fiere, presso i mercati locali, nei punti vendita in fattoria. Questo metodo non richiede investimenti e fornisce risultati molto utili per valutare motivazione e fattibilità. Attraverso le fiere è possibile testare il prodotto su volumi realistici, la percezione di questo da parte del cliente, la professionalità del produttore in quanto venditore, ecc. Si raccomanda di coinvolgere i produttori nell'inchiesta, chiedendo loro di realizzare una parte del lavoro e di partecipare alle successive operazioni di interpretazione dei risultati. Questo approccio consente di ridurre i costi, di avvicinare i produttori ai clienti, di far capire ai produttori le aspettative della clientela, e di farli entrare in un processo dinamico di auto-analisi.

L'indagine di mercato affronta le tre variabili della commercializzazione: il bacino di utenza, il cliente e la concorrenza.

Il bacino di utenza

È lo spazio geografico all'interno del quale l'imprenditore, il coltivatore o il gruppo promotore del progetto può sperare di attrarre l'interesse dei clienti. È questo un concetto imprescindibile.

Fare comunicazione presso un punto vendita lontano non produce alcun esito positivo. È quindi opportuno che il servizio sia vicino al cliente.

In questa fase dell'analisi è necessario determinare:

- > la densità della popolazione residente e il flusso di visitatori (turisti, cittadini con seconda casa, ecc.);

- > la localizzazione urbana o rurale della popolazione;
- > i mezzi di trasporto per raggiungere il negozio (strada e auto, autobus, tenendo conto degli ostacoli naturali, come un fiume, un'autostrada, ecc.);
- > i mezzi logistici (strada, ecc.).

La domanda da porsi è la seguente: la popolazione di quel bacino basterà per far vivere l'agricoltore, l'artigiano, il progetto?

In Francia si ritiene generalmente che se nel raggio di 25 chilometri intorno al punto vendita ci sono 25 000 abitanti, lo studio può andare avanti. Se invece questo numero è compreso fra 5 000 e 10 000 sarà difficile garantire redditività al progetto.

Il cliente

In questa sede, ci si concentra intorno a cinque tipi di informazioni sulla clientela:

- > Categorie socio-professionali, abitudini di acquisto e di consumo: qual è il budget di cui dispone il consumatore per la tipologia di prodotti che ci interessa? Dove e come acquista i prodotti (freschi, confezionati)? Qual è il suo volume di acquisto attuale (scontrino medio)? Questi dati forniranno elementi utili a determinare l'immagine commerciale che si vuole dare al punto vendita, la politica dei prezzi e l'offerta merceologica: prodotti freschi o confezionati.
- > Aspettative nei confronti del prodotto: che cosa vuole il consumatore? Che cosa acquista oggi? Che cosa gli manca? In questo caso vanno individuate due tipologie di prodotti: i prodotti di consumo corrente, che devono essere accessibili a tutte le categorie socio-professionali, e quelli di ricorrenza o specialità, che possono essere più cari.
- > Dove fa i propri acquisti? Questo dato permette di delineare una strategia commerciale e decidere i circuiti di vendita (mercati, negozi, ecc.)
- > Che tipi di servizi richiede? In base alle risposte fornite verranno previsti servizi da affiancare al prodotto (pagamento in una o due soluzioni, consegna). Occorre rispondere ad una richiesta di servizio tenendo conto delle caratteristiche del prodotto e non il contrario (bisogna evitare di costruire una strategia commerciale intorno ad un servizio).
- > Come comunicare con il cliente? I dati provenienti da questa analisi permetteranno di delineare la strategia di comunicazione (canali informali, posta, depliant, promozione commerciale presso i grandi centri distributivi, radio locali).

La concorrenza

- > Chi sono i concorrenti?
- > Che cosa fanno (che generi producono)?
- > Dove vendono?
- > Come vendono?
- > Il loro metodo di vendita è aggressivo o meno, anche dal punto di vista del prezzo?

Da questa analisi si deduce la forza della concorrenza e, in base a ciò, si opta per un metodo di vendita aggressivo o meno. La soluzione va trovata in termini di posizionamento. Se la concorrenza è agguerrita si può sperare di raggiungere dallo 0,1 allo 0,5% del bacino di clienti. Se viceversa la concorrenza è debole si può sperare di raggiungere dallo 0,3 al 2%.

5.4 L'impostazione del progetto

Il progetto: inizialmente, obiettivi umani ed economici

Un progetto risulta dalla volontà e dall'operato di un individuo o di un gruppo. Il criterio di successo è pertanto la motivazione, ma anche l'autonomia acquisita dall'agricoltore o dall'artigiano nel portare a termine il progetto dopo l'intervento dei consulenti. Nell'impostazione del progetto è necessario tenere conto dei test relativi alla produzione e al mercato, precedentemente descritti. I test possono portare a modificare l'impostazione commerciale strada facendo.

L'inchiesta di mercato formale interviene dopo i test e consente di definire la fattibilità o la redditività di un importante investimento, onde evitare errori grossolani.

L'inchiesta di mercato non è "scientifica". Si tratta di una tecnica che prevede: l'esame di tutti i parametri della commercializzazione, facendo uso in particolare di "check list", la registrazione dei risultati, lo studio degli stessi e l'avvio delle azioni adeguate in base alle conclusioni tratte dai risultati.

Il miglioramento delle azioni presuppone una valutazione obiettiva dei risultati; a tal fine la registrazione dei dati è indispensabile. Fra gli indicatori utili, segnaliamo: la frequentazione (annotare ogni giorno il numero di clienti), il fatturato per prodotto (sfruttando i dati di cassa), l'osservazione qualitativa dei clienti (l'addetto alla vendita registra le osservazioni dei clienti ogni mezza giornata o giornata, nonché le proprie riflessioni sui prodotti e i risultati della vendita), la tenuta del *file* clienti, che fornisce, tra l'altro, utili informazioni sulla fidelizzazione.

ESEMPIO

Inchiesta di mercato realizzata con lo scopo di impiantare un negozio di prodotti di fattoria in città

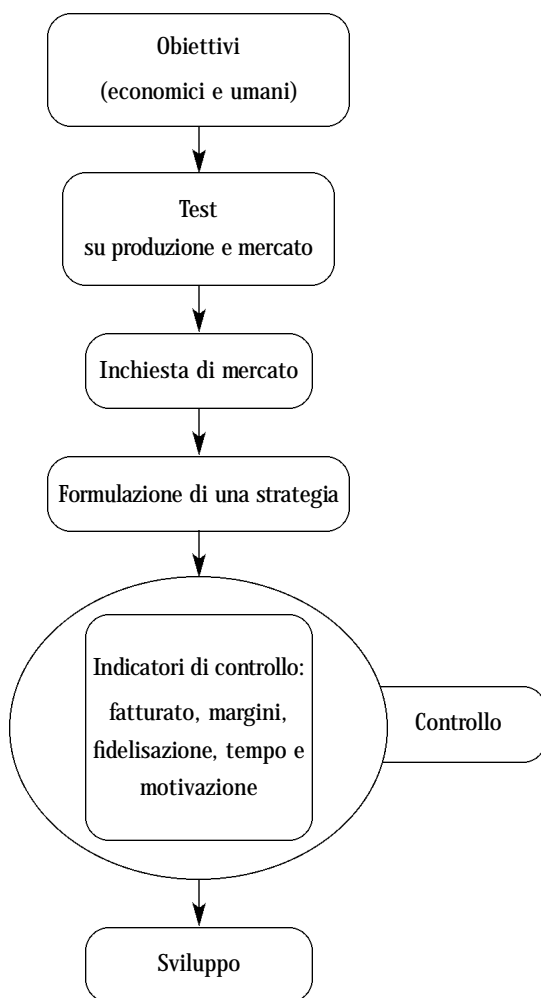
Il presente studio è volto a determinare l'opportunità, per un gruppo di agricoltori, di investire nella realizzazione di un negozio in città per commercializzare una vasta gamma di prodotti di largo consumo (ortaggi, frutta, uova, salumi e carne suina, conigli, anatre, polli, formaggi e prodotti caseari freschi, nonché altri generi che integrino l'offerta, quali: marmellata, miele, vini, succhi di frutta). L'investimento ipotizzato è rilevante, in quanto si tratta di affittare un negozio, arredarlo e assumere una venditrice.

L'inchiesta di mercato ha fornito i seguenti dati:

- > *il bacino di utenza preso in considerazione riguarda una popolazione di 15 000 abitanti. La capacità di attrazione commerciale è piuttosto bassa, data la scarsa presenza, in quella strada, di altri esercizi commerciali. Si può prevedere di catturare dal 3 al 5% del mercato teorico. Si tratta di una popolazione piuttosto giovane, con redditi medio-alti (dati ottenuti attraverso la Camera di Commercio). Questo permette di ipotizzare un fatturato potenziale fra i 150 000 e i 450 000 EUR all'anno.*
- > *Attraverso un approccio qualitativo e quantitativo, basato su colloqui approfonditi e questionari riguardanti un campione rappresentativo di potenziali acquirenti, è stato possibile precisare le aspettative della clientela, nonché la loro percezione rispetto all'offerta merceologica proposta dal gruppo di agricoltori.*
- > *Nei fatti, il punto vendita è stato effettivamente creato e ha comportato un investimento pari a 106 000 EUR. Il fatturato è via via aumentato, per raggiungere 230 000 EUR annui nel giro di due anni. In seguito, a causa di lavori di viabilità intrapresi all'altro capo della strada dove si trova il negozio, il volume di affari è sceso a 153 000 EUR a causa dell'impossibilità per le auto di parcheggiare nelle vicinanze.*

Questo esempio dimostra come attraverso un'inchiesta di mercato sia possibile evitare gli errori più grossolani. Tuttavia non si tratta di una tecnica molto precisa, in quanto l'inchiesta non tiene conto della motivazione e della capacità di adattamento dei promotori del progetto, un dato questo che può rendere un progetto incerto fattibile, o, al contrario, portare all'insuccesso un progetto avviato in un contesto di partenza ideale.

LA DÉMARCHE DE PROJET



Il monitoraggio costante del mercato permette di ricalibrare il progetto nel tempo

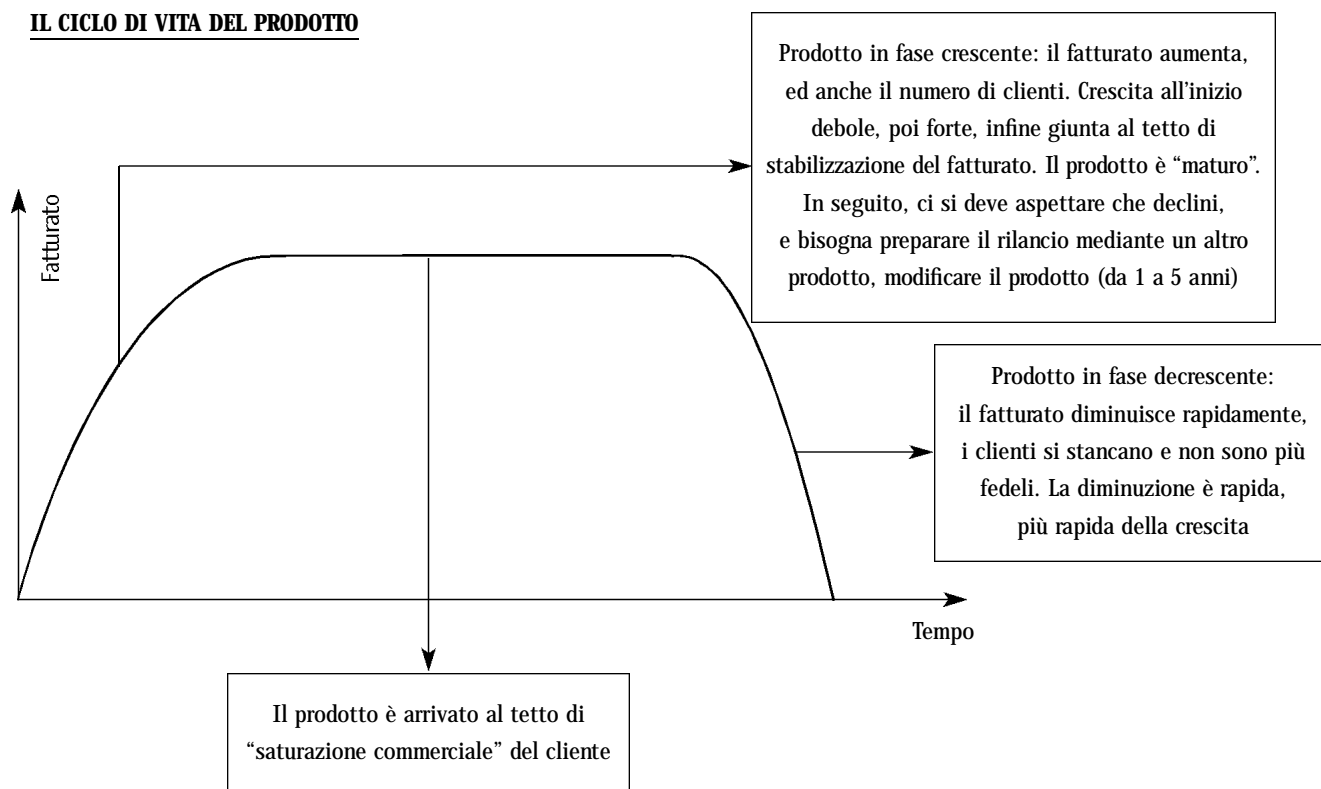
Senza innovazione, il cliente perde interesse anche nei confronti del miglior prodotto e perfino del punto vendita che frequenta abitualmente. Ogni prodotto ha un proprio ciclo di vita, che impone al produttore l'obbligo di rinnovarsi col passare del tempo.

La conoscenza del mercato presuppone un monitoraggio costante, che consiste nell'indagine periodica della domanda e dei target potenziali, in modo tale da formulare un'offerta merceologica in sintonia con le nuove tendenze. Questa iniziativa formale è particolarmente utile ogni due o tre anni, oppure quando il prodotto, il negozio o il servizio si è attestato intorno ad un certo livello e non aumenta più, sia in termini di fatturato che in numero di clienti, oppure di fronte ad una difficoltà (es. calo dei clienti).

Diversamente dallo studio che precede un progetto di investimento, in questo caso disponiamo di maggiori fonti di informazione attraverso l'osservazione degli indicatori di controllo dell'attività: fatturato per prodotto, numero di clienti e frequenza di acquisto, margine per prodotto, percentuale di invenduti, suggerimenti della clientela scritti (buca delle lettere) o orali, andamento delle vendite, concorrenza, fidelizzazione dei clienti, motivazione del pool di vendita.

Alcuni produttori praticano un monitoraggio permanente attraverso canali informali: si pongono costantemente all'ascolto dei loro clienti, osservano le azioni dei concorrenti sul mercato, sfruttano i periodi di vacanza, sia nel proprio paese che all'estero, per osservare le esperienze fatte altrove che siano in grado di suggerire nuove idee.

IL CICLO DI VITA DEL PRODOTTO



Capitolo 6

Il sostegno fornito ai gruppi di produttori

Il sostegno fornito ai gruppi di produttori

Se le prime fasi della vendita attraverso i circuiti brevi possono essere portate avanti anche a livello singolo, quelle successive, che conducono peraltro a formule di commercializzazione più stabili e redditizie, richiedono offerte merceologiche complete, investimenti finanziari ingenti, una motivazione durevole nel tempo e quindi, nella maggior parte dei casi, un approccio collettivo.

Il sostegno all'azione collettiva può intervenire in varie situazioni:

- > un gruppo di imprese o di agricoltori vuole avviare un progetto di commercializzazione attraverso i circuiti brevi; come aiutarlo nel modo più opportuno?
- > alcuni promotori vorrebbero avviare progetti di commercializzazione ma, presi singolarmente, il loro peso economico è insufficiente (offerta, capacità di investimento, volumi) per renderli economicamente fattibili ogni progetto; come favorire la creazione di un'azione collettiva?
- > il gruppo LEADER interviene direttamente nella commercializzazione di prodotti attraverso i circuiti brevi; è auspicabile?

Nel sostenere un progetto occorre procedere per tappe e prendere in considerazione diversi approcci.

6.1 Favorire l'incontro fra i potenziali promotori di progetti

La motivazione o il desiderio di fondare un consorzio e di farlo vivere, non possono provenire dall'esterno e tanto meno derivare da una decisione imposta dal di fuori. Tuttavia, alcuni fattori possono fornire un certo aiuto. Per prima cosa è necessario che gli operatori, futuri promotori di progetti, abbiano l'opportunità di conoscersi a livello professionale, e magari, se si instaura una certa fiducia fra di loro, di esprimere le proprie idee, i propri obiettivi e eventualmente le proprie strategie. Spesso accade che gli operatori di uno stesso settore non abbiano occasioni per discutere insieme delle loro problematiche, anche se vivere sullo stesso territorio li porta a frequentarsi. È inoltre possibile che si percepiscano come concorrenti, senza tenere conto che, per alcuni progetti, la collaborazione è possibile e addirittura auspicabile o necessaria.

ESEMPIO

Un'attività formativa per creare un consorzio di panettieri: l'“Ur-Paarl nach Klosterart”, l'antico pane del monastero (Vinschgau / Val Venosta - Trentino alto Adige, Italia)

L'Ur-Paarl nach Klosterart è il pane tradizionale dell'alta valle dell'Adige. Le sue origini risalgono al XVII secolo, data di costruzione del forno del monastero benedettino di Monte-Maria di Burgusio. La produzione si era praticamente interrotta, così come la coltivazione dei cereali utilizzati per la sua preparazione. Il programma LEADER ha contribuito a far rivivere l'Ur-Paarl attraverso il finanziamento parziale del progetto (che comportava in particolare un corso di formazione per panettieri), la realizzazione di inchieste di mercato, la promozione dell'azione e la fissazione di norme di qualità.

Per ulteriori informazioni su questa azione, si veda il repertorio “Azioni innovative di sviluppo rurale” (Osservatorio europeo LEADER).

6.2 La creazione di spazi di discussione e di condivisione per aprire nuove prospettive e creare nuovi equilibri

Talvolta, l'organizzazione di momenti di discussione e di espressione dei propri interessi consente agli animatori che sostengono un progetto di sbloccare situazioni paralizzanti e di creare nuovi equilibri in grado di sostenere lo sviluppo del territorio in base alle condizioni del momento.

Sempre nella Vinschgau/Val Venosta, gli operatori turistici nutrivano l'ambizione di permettere ai turisti di spostarsi facilmente sul territorio, percorrendo sentieri e piste ciclabili alla scoperta delle bellezze locali. Dal canto loro gli agricoltori, spesso sollecitati a collaborare per autorizzare il transito degli escursionisti lungo le strade e i sentieri utilizzati per i lavori nei campi, si dimostravano restii per tradizione. Gli animatori del gruppo LEADER hanno allora deciso di stimolare un dibattito fra operatori turistici e agricoltori. Obiettivo: spiegare a questi ultimi l'opportunità di creare percorsi agrituristici finalizzati alla scoperta del territorio, promuovendo nel contempo i prodotti agricoli della regione. In tal modo, sono state proposte nuove modalità di scambio e sinergie fra settore turistico e agricolo.

6.3 Stimolare azioni di sviluppo regionale intorno ai prodotti locali

Alcuni prodotti tradizionali sono spesso alla base di numerose attività economiche di una regione. È così, ad esempio, per la produzione di formaggi sulle montagne dei Pirenei, un'attività che produce reddito per una buona parte di popolazione. In tale contesto, la "Missione agro-alimentare dei Pirenei" rappresenta un esempio di sviluppo integrato, su scala regionale, di tutta una filiera produttiva di generi locali.

ESEMPIO

La "Missione agroalimentare dei Pirenei" (Francia)

Nel 1982, nella regione francese dei Pirenei è stato creato un team composto da 3 esperti incaricati di fornire un sostegno agli agricoltori e agli eventuali promotori di iniziative basate sulla lavorazione, la valorizzazione e la commercializzazione dei prodotti locali artigianali. Il sostegno viene fornito presso i produttori stessi e riguarda tutte le fasi del progetto, dal miglioramento della qualità della produzione, fino alle strategie commerciali. In 15 anni sono stati portati a termine 29 progetti, che hanno coinvolto direttamente oltre 1 000 aziende agricole montane. Fin dall'inizio gli ambiti di intervento sono stati numerosi e vari: formaggi artigianali e di fattoria, agnelli da latte, generi alimentari sotto sale, salumi, foie gras, specialità in scatola, marmellate, liquori, miele, piante medicinali e aromatiche, succhi di frutta, ecc.

Gli elementi chiave dell'azione sono:

- > *Apporto di competenze aziendali in un settore agricolo montano solitamente carente da questo punto di vista.*
- > *Creazione di un alto valore aggiunto che integra i redditi di una popolazione agricola e artigianale, stimolando a non abbandonare le zone di montagna.*
- > *Intervento sulla base di 3 categorie di criteri: tecnici (connessi in particolare alle opportunità di miglioramento qualitativo della produzione), economici (legati all'analisi dei mercati potenziali), umani (legati al rafforzamento delle competenze dei promotori dei progetti).*

Per ulteriori informazioni su questa azione, si veda il repertorio "Azioni innovative di sviluppo rurale" (Osservatorio europeo LEADER).

6.4 Affiancare un gruppo costituito

Da una decina di anni, numerose sono state le iniziative promosse da gruppi di agricoltori che hanno deciso di commercializzare insieme, attraverso canali di vendita diretti, i prodotti provenienti dalle loro aziende.

Le modalità di funzionamento sono però diverse fra loro. La forma di vendita più ampiamente utilizzata è quella del punto vendita fisso, tipo negozio. Tuttavia, accanto a questa sono riscontrabili altre modalità, come ad esempio i mercati collettivi presso la fattoria, i camion consortili ambulanti o le consegne collettive.

Le condizioni per la creazione di una forma di vendita e i bisogni della clientela sono gli stessi, che si tratti di iniziative individuali o collettive.

Tuttavia, le modalità di gestione di un progetto collettivo sono più complesse, in quanto le motivazioni e le finalità dei singoli devono trovare un terreno di intesa ed esprimersi attraverso gli obiettivi e la strategia di tutto un gruppo.

6.5 Definire obiettivi e priorità per disciplinare contrattualmente la strategia di organizzazione collettiva

È necessario e doveroso, prima di avviare un qualsiasi progetto, prevedere una fase di riflessione/formazione, preferibilmente affiancata da un animatore. Il minimo è un anno e il massimo due, perché oltre a questo periodo il gruppo rischia di smembrarsi. Questa fase preliminare consente alle persone di conoscersi meglio, permettendo ad ognuno di esprimere la propria personalità, il percorso e le strategie adottati, le modalità operative scelte. Tutto ciò in contemporanea all'avvio delle prime fasi del progetto:

- > espressione degli obiettivi e delle potenzialità per cui ogni azienda pensa di potersi impegnare;
- > definizione contrattuale di una strategia operativa coerente;
- > creazione di un'identità collettiva che risponda alle aspettative dei consumatori.

6.6 Portare ogni partecipante ad esplicitare chiaramente le proprie motivazioni

Durante questa fase ogni partecipante al progetto è chiamato a confermare:

- > i propri impegni a breve e medio termine sui seguenti punti: offerta merceologica e volumi disponibili, tempo da dedicare alle attività, investimento finanziario, modifica della propria organizzazione del lavoro per adeguarsi alle responsabilità collettive;
- > gli obiettivi rispetto al progetto comune in termini di fatturato previsto;
- > la strategia commerciale rispetto agli altri luoghi di vendita;
- > le motivazioni rispetto alla relazione diretta con i consumatori, alla vendita di prodotti altrui, alla vita di gruppo e alla condivisione delle decisioni.

Attraverso un lavoro di concertazione sarà possibile scegliere i meccanismi operativi più adeguati:

- > la varietà dei prodotti è sufficiente per costituire un'offerta merceologica attraente e per rispondere alle aspettative della clientela target? Oppure bisogna coinvolgere nuovi produttori?
- > il gruppo è in grado di portare avanti la gestione consortile e come vanno divisi i compiti a tale scopo?

Questa fase è utile in quanto permette di prendere coscienza di un fattore di successo imprescindibile: se la finalità è quella di rendere redditizie le attività delle aziende, gli obiettivi commerciali non riusciranno da soli a garantire il successo del progetto senza una forte motivazione nei confronti della dimensione umana.

6.7 Dedicare una parte di tempo alla conoscenza reciproca e alla creazione di un'identità collettiva

Alternando il tempo dedicato all'azione e quello dedicato alla riflessione, il gruppo va costituendosi intorno al progetto. La ricerca di una sede, la valutazione degli investimenti e dei mezzi per finanziarli, l'individuazione di una forma giuridica adeguata, la visita ad altri negozi collettivi, gli incontri e gli scambi presso le aziende, la scoperta del know-how di ciascuno, l'iniziazione alle tecniche di vendita, sono, al tempo stesso, attività e opportunità di crescita comune.

Il consorzio sceglie il proprio nome e i propri strumenti di comunicazione in funzione dell'immagine che desidera dare ai propri prodotti e ai propri produttori. A

questo punto può iniziare a portare avanti alcune operazioni di vendita (stand presso le fiere o i mercati, attività dimostrative locali, campagne di promozione), continuando nell'elaborazione del progetto finale. La condivisione di questa fase sperimentale consente di testare l'azione collettiva prima di realizzare gli investimenti più importanti (creazione e allestimento di un punto vendita fisso, ecc.).

La gradualità del processo collettivo permette al gruppo di prendere coscienza delle difficoltà legate all'iniziativa. Ognuno ha il tempo di adattarsi al funzionamento degli altri, gradualmente, evitando di scontrarsi in una sola volta con i maggiori ostacoli. Quando poi le difficoltà si presentano realmente, il gruppo è ormai costituito e i suoi componenti hanno imparato a conoscersi e a lavorare insieme.

6.8 Redigere il contratto e fissare le norme di funzionamento interno

Questa fase consiste nel formalizzare, per iscritto, il contratto che vincola i futuri soci.

Il contratto prevede:

- > i requisiti di ingresso, di uscita e di esclusione dei soci;
- > lo status dei produttori (tutti i soci del consorzio investono in parti uguali? Sono tutti coinvolti in egual misura nei compiti collettivi? È possibile ammettere altre figure di soci con categorie diverse e requisiti di ingresso diversi? Quale sarà l'entità dei margini prelevati sulla vendita dei prodotti per far fronte alle spese operative?);
- > la zona di origine delle aziende (deve essere limitata ad una tipologia rurale o piuttosto ad una localizzazione geografica?);
- > la ripartizione dei prodotti fra i produttori (è possibile immaginare un solo produttore per prodotto? Quali sono i criteri di approvvigionamento per garantire la complementarità fra i produttori?);
- > la responsabilità dei produttori rispetto ai prodotti (è indispensabile che i produttori si impegnino a: rifornire regolarmente e prioritariamente il consorzio di vendita, rispettare la normativa vigente e i criteri di qualità predefiniti a livello collettivo, gestire le scorte, gli invenduti e le merci ritirate per non conformità);
- > l'elaborazione della politica dei prezzi: informazione sui prodotti fra produttori e nei confronti dei consumatori.

Il regolamento interno disciplina, in particolare:

- > le regole decisionali e di comunicazione interna;
- > l'organizzazione periodica e regolare di incontri di discussione e resoconto delle attività (un incontro annuo permette di formalizzare gli obiettivi e le priorità a lungo termine, mentre le riunioni mensili consentono di fare il punto sull'andamento delle vendite e le aspettative dei consumatori. In questa sede vengono esplicitati gli obiettivi e risolti i problemi riguardanti il breve termine: gestione dei problemi relativi all'esaurimento merci in magazzino, azioni dimostrative e promozionali, ecc.).

Alcuni strumenti di comunicazione interna permettono di garantire un flusso costante di informazione e un follow-up continuo sulle vendite, tenuto conto che i produttori si alternano da un giorno all'altro presso il punto vendita.

6.9 Suddividere i compiti

Questa attività comporta:

- > l'individuazione delle persone responsabili, competenti e riconosciute tali dal gruppo; queste dovranno avere competenze complementari e assumeranno funzioni ben definite (contabilità, amministrazione, gestione delle scorte, arredamento, ecc.);
- > la gestione dei turni di presenza – la loro durata deve essere la stessa indipendentemente dal fatturato realizzato? Oppure sarà proporzionale al volume di vendita di ognuno, con il rischio di una presenza eccessiva di quei produttori che offrono prodotti di richiamo? È meglio stabilire un orario fisso mensile obbligatorio o invece applicare il principio di una banca del lavoro basata su un'aliquota oraria retribuita?

Ogni gruppo individua il sistema più equo, che prende in considerazione, oltre al tempo dedicato alla vendita, tutte le altre voci quali la contabilità e la gestione, le attività di segreteria, le relazioni pubbliche, la promozione, la manutenzione, ecc.

- > la gestione del personale dipendente – questa funzione dovrà essere adattata ai bisogni del consorzio di vendita (contabilità, attività di appoggio alla vendita in occasione delle giornate di grande attività) e alle esigenze delle aziende. Una buona soluzione può essere quella di assumere un dipendente che divida il proprio impegno lavorativo fra le attività per il consorzio di vendita e quelle per le aziende consorziate. Indipendentemente dai compiti del personale assunto, i produttori devono coinvolgerlo nell'attività

del team. Il personale deve poter incrementare le vendite con le stesse competenze dei produttori e sentirsi a proprio agio contribuendo a creare quel clima amichevole a cui è abituata la clientela che frequenta questa tipologia di esercizio commerciale.

6.10 Aggiornare regolarmente obiettivi e priorità

L'esperienza ha dimostrato la necessità di istituire periodicamente un appuntamento fra i produttori per fare il punto della situazione: gli obiettivi commerciali sono stati raggiunti? Le aziende sono pronte a far fronte ad un incremento della domanda, a creare un nuovo prodotto, ad abbandonare un luogo di vendita?

Parallelamente, la struttura di vendita ha attuato gli interventi necessari per rispondere alle aspettative dei produttori? Occorre rivedere il regolamento interno? È necessario ricorrere all'intervento di un mediatore o di un esterno "super partes"?

Merita inoltre di essere affrontata una questione sostanziale: dove si colloca il consorzio di vendita nella scala delle priorità di ogni produttore?

L'esperienza insegna che quando lo strumento del consorzio rappresenta il canale commerciale prioritario, o addirittura unico, la motivazione dei produttori si mantiene più costante nel tempo rispetto al caso in cui il consorzio costituisce solo una parte della rete commerciale.

Parte 2
Commercializzare
collettivamente i prodotti locali
attraverso i circuiti lunghi

Capitolo 1

Perché sui circuiti lunghi

Perché sui circuiti lunghi

La principale caratteristica dei “circuiti lunghi” di commercializzazione è la presenza di intermediari fra il produttore e il consumatore finale

Per circuiti “lunghi” si intendono in generale i canali commerciali ubicati al di fuori dei mercati di prossimità.

Non si tratta di una definizione accademica né si ha la pretesa di individuare una distinzione netta tra circuiti “brevi” e “lunghi”. Tuttavia questi ultimi sono contraddistinti da alcuni elementi caratteristici, collegati in generale alla presenza di diversi intermediari fra produttore e consumatore, che comportano evidenti implicazioni:

- > non esistendo un contatto diretto è più difficile per il produttore capire in quale misura i propri prodotti soddisfino le attese del consumatore;
- > analogamente il prodotto ha un ruolo più importante nel comunicare l'identità del produttore e, in alcuni casi, può essere anche l'unica fonte di informazione;
- > ogni azione effettuata dal produttore (fornitore) nell'ambito delle relazioni con il cliente (che è un intermediario) ha una ricaduta potenziale, in termini di vendite, molto elevata: la credibilità del produttore come interlocutore commerciale gioca un ruolo determinante.

In quest'ottica, fattori come la distanza geografica possono avere un significato minore. Se, ad esempio, distribuzione organizzata ed export possono essere considerati i classici circuiti lunghi, la vendita per corrispondenza invece, quando implica un rapporto poco mediato tra produttore e consumatore, può essere considerata un canale commerciale da circuito breve.

La situazione di “anonimità” del produttore nei confronti del consumatore finale, il rapporto con clienti che, nella maggior parte dei casi, sono professionisti del mercato (responsabili acquisti, importatori, grossisti ecc.), gli stessi volumi in gioco per ogni singola fornitura ecc. sono tutti elementi che rendono i circuiti lunghi estremamente diversi dai contesti in cui i piccoli produttori locali agiscono abitualmente. Come dice Daniel Pujol^[1] tra il mondo delle produzioni di fatto - e quello delle grandi catene di distribuzione (circuito lungo per eccellenza) esiste una *“frattura culturale tra due universi che non sono fatti uno per l'altro”*.

In effetti la storia dei tentativi fatti da piccole imprese alimentari per sviluppare nuovi canali commerciali è ricca di esperienze negative e casi di insuccesso. Fenomeni come il *“risucchio”* della Grande Distribuzione (processo attraverso il quale la GD, con commesse crescenti, diviene praticamente l'unico cliente dell'impresa e la conduce ad accordi sempre meno remunerativi fino a snaturarne la produzione) ed esperienze più o meno fallimentari di azioni istituzionali di promozione collettiva verso nuovi mercati (missioni di esportazione, esposizioni, campagne ecc.) si possono riscontrare con grande frequenza nei contesti geografici più disparati.

Anche alla luce di esperienze di questo genere, molti produttori locali vedono nella commercializzazione al di fuori dei mercati di prossimità più una minaccia che un'opportunità: *“... la Grande Distribuzione propone condizioni d'acquisto insostenibili,... l'esportazione è un canale alla portata di pochi,... i progetti collettivi di sviluppo commerciale non funzionano”*^[1]. In molti contesti rurali concetti di questo tipo sono diventati veri e propri luoghi comuni e l'ingresso nei circuiti lunghi viene preso in considerazione solo come una scelta obbligata per quei casi in cui il mercato locale non è più in grado di assorbire l'offerta di prodotto.

Tuttavia, se da un lato per un'impresa di piccole dimensioni che opera al livello locale esistono molte buone ragioni per guardare con cautela verso i circuiti lunghi, dall'altro la diffusione di idee preconcepite come quelle citate rischia di diventare essa stessa una minaccia, un elemento fuorviante capace di ridurre l'orizzonte delle piccole imprese e di distrarle dalle evoluzioni dei mercati e dai conseguenti continui cambiamenti di condizioni di accesso e “regole del gioco”.

In particolare vi sono almeno tre elementi da considerare con attenzione prima di trarre conclusioni strategiche sull'argomento dei circuiti “lunghi”:

- > **la forte crescita della domanda di prodotti tipici;**
- > **le nuove condizioni di mercato;**
- > **l'evoluzione dei contesti rurali.**

[1] Daniel Pujol, *op.cit*

I CIRCUITI COMMERCIALI “LUNGI”

| | Produttori | |
|---|--|---|
| <i>Grande distribuzione</i> | Distribuzione tradizionale | Esportazione |
| Centrali nazionali d'acquisto | Uffici di rappresentanza | Importatori nazionali, uffici di rappresentanza |
| Piattaforme regionali d'acquisto | Grossisti Distributori | Grossisti Distributori |
| Punti vendita (supermercati, iper, ecc.) | Punti vendita (superette, negozi specializzati, ecc.) | Punti vendita (negozi, supermercati, ecc.) |
| Consumatori | Consumatori | Consumatori |
| | Ristoratori | Ristoratori |
| Mercato nazionale | | Mercato estero |

1.1 Una domanda in crescita

La domanda di prodotti alimentari tipici con immagine artigianale è sicuramente in crescita, da qualche tempo, con differenze che variano da paese a paese. Per questo settore non si parla più di “nicchie” di mercato, ma di tendenze generalizzate di consumo^[1].

Se, come dice Pujol: *“..10 anni fa le piccole produzioni tipiche locali erano viste come un fatto marginale e la vendita diretta era considerata quasi come.. un'attività poco seria”*, oggi la commercializzazione rappresenta una delle migliori opportunità di mantenere nelle imprese agricole una quota importante di valore aggiunto.

Secondo un'inchiesta di Eurobarometro (realizzata dall'Istituto Inra Europe nel novembre e dicembre '95 per conto della Commissione Europea) che ha interessato 16.000 cittadini, per il 30% dei consumatori l'origine del prodotto costituisce un importante criterio di scelta al momento dell'acquisto. Inoltre, il 76% degli intervistati dichiara di consumare prodotti alimentari realizzati in “modo tradizionale” e, per identificarli, il 43% si affida alla spiegazione che appare in etichetta, il 33% controllando la composizione, il 29% verificando il luogo di produzione, il 27% ricercando una menzione del tipo “tradizionale” e, ancora, il 25% riferendosi alla marca.

[1] Daniel Pujol, *op. cit.*

1.2 Nuove condizioni (e nuove competizioni)

In seguito all'aumento di domanda l'atteggiamento degli operatori presenti sul mercato nei confronti dei prodotti locali è cambiato: le grandi catene di distribuzione, ad esempio, nella costante ricerca di elementi capaci di caratterizzare ed animare i propri punti vendita, individuano oggi proprio nei così detti “prodotti del territorio” un fattore capace di trasmettere al pubblico immagini positive e qualificanti.

Questa situazione prospetta interessanti opportunità di mercato, ma prefigura anche uno scenario con nuove forme di competizione: infatti, se da un lato, soprattutto nei circuiti lunghi dove la presenza delle piccole imprese artigianali è ancora a livelli contenuti, la competizione fra produttori non è forte, dall'altro emergono nuove forme di concorrenza rappresentate dalle industrie alimentari (sempre più spesso presenti sul mercato con linee di prodotti ad immagine tipica ed artigianale) e dalle stesse grandi catene di distribuzione.

Un tipico esempio è l'operazione Filière Qualité Carrefour. Questa catena ha sottoscritto un'accordo con oltre ventimila tra aziende agricole, industrie di pesca, società di trasformazione (come, ad esempio, cooperative, mattatoi, mulini, ecc.), per la fornitura di prodotti alimentari realizzati con ricette naturali e tradizionali, che danno la massima garanzia in termini di igiene e sicurezza alimentare, e che verranno certificati da organismi indi-

pendenti come Qualit  France o Ecocert. Si tratta di una rete di accordi che arriver  a coinvolgere, a medio termine, circa 50 mila produttori regionali – tutte piccole e medie aziende, di cui diverse specializzate nell'agricoltura biologica – e che coinvolger  tutti gli attori con il marchio ombrello Fili re Qualit  Carrefour.

1.3 Contesti rurali che cambiano

Se dal punto di vista commerciale appare evidente l'esistenza, da un lato di opportunit  concrete per le piccole imprese tradizionali e dall'altro di minacce rappresentate dalla concorrenza interessata ad occupare gli spazi disponibili, la domanda principale che ci si deve porre   quella relativa ai mezzi di cui dispongono le differenti zone rurali per padroneggiare la parte finale della filiera di commercializzazione.

  un dato di fatto che le distanze tra i circuiti commerciali della distribuzione organizzata e le piccole imprese locali si stanno progressivamente riducendo. Questo fenomeno non pu  essere spiegato, esclusivamente in chiave tecnologica, dall'evoluzione dei sistemi di comunicazione e dei servizi legati alla distribuzione. Si tratta in effetti di un nuovo interesse reciproco da un lato dei consumatori a conoscere di pi  sui prodotti del territorio e sulla loro identit , dall'altro dei produttori, in particolare delle fasce pi  giovani ed evolute che intravedono nello sviluppo del marketing non solo prospettive interessanti di carattere economico, ma anche nuove motivazioni e nuovi stimoli per reinterpretare il ruolo di attori del mondo rurale.

In quest'ottica le attivit  di sviluppo commerciale assumono un significato importante in termini di sviluppo delle aree rurali:

- > per la capacit  che hanno di coinvolgere i giovani;
- > per il ruolo che svolgono nella diffusione e nel rafforzamento dell'identit  locale;
- > e soprattutto perch , molto concretamente, rappresentano un'opportunit  per trattenere a livello locale una quota importante del valore aggiunto producibile.

Naturalmente non bisogna trascurare il fatto che la gestione della funzione commerciale, in particolare nel caso di circuiti "lunghi", comprende una serie di attivit  tradizionalmente effettuate dagli operatori situati "a valle" della filiera alimentare (grossisti, distributori, rappresentanze commerciali, societ  di export ecc.). Si tratta di un contesto di lavoro molto lontano nei metodi, nei contenuti e nel tipo di professionalit  richiesta da quello in cui si svolgono le attivit  produttive. Uno sviluppo in questo senso richiede quindi una sorta di "rivoluzione cul-

turale": acquisire una mentalit  orientata al mercato, iniettare professionalit  specifiche in questo campo ecc.

Un esempio significativo   rappresentato dalla coraggiosa strategia messa a punto dalla Chambre d'Agriculture Midi Pyrenees e dedicata soprattutto ai giovani che vogliono intraprendere in agricoltura: a fronte di un contesto regionale che vede una riduzione progressiva delle attivit  agricole, con le grandi produzioni vegetali ed animali indifferenziate che si reggono sul sostegno pubblico e vedono via via ridursi le prospettive di reddito, la Chambre d'Agriculture ha deciso di puntare sul patrimonio ricco e diversificato di prodotti tipici locali apportatori di valore aggiunto con un progetto con obiettivi concreti:

- > Sviluppare le produzioni locali che possono apportare valore aggiunto
- > Mettere in piedi soggetti economici di trasformazione e/o commercializzazione professionali e capaci di ottenere performance commerciali
- > Spingersi a valle per governare le strategie di filiera

1.4 Sei casi di studio, molte lezioni

La presente guida   stata realizzata in seguito ad un seminario organizzato dall'Osservatorio europeo *LEADER* dall'11 al 15 giugno 1997 a Kinsale nella zona *LEADER* West Cork (Irlanda) al quale hanno partecipato 50 persone di 6 paesi.

Per preparare il seminario sono stati realizzati sei studi di casi specifici relativi ad imprese rurali di tipo individuale e collettivo. Si tratta di esperienze molto diverse tra loro, per il modo in cui sono nate e si sono evolute, che per  presentano alcune importanti affinit :

- > Una forte fiducia nelle possibilit  di valorizzazione del capitale "prodotti locali", con la loro identit  e le loro specificit .
- > Un atteggiamento "disinibito" nei confronti del mercato ed in particolare dei circuiti commerciali lunghi.

Dai diversi aspetti che hanno caratterizzato queste esperienze   possibile trarre alcune lezioni interessanti non solo per quelli che si accingono a realizzare in prima persona attivit  analoghe ma, soprattutto, per chi ha il compito di mobilitare ed orientare risorse a sostegno di azioni difficili e innovative come queste, che richiedono un tipo di supporto competente, flessibile e, quasi sempre, non convenzionale.

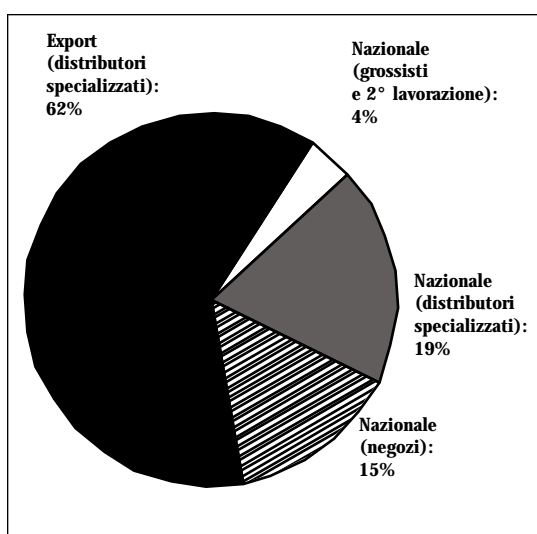
ESEMPIO 1: AGRONATURA (PIEMONTE, ITALIA)

Fondata nel 1982, Agronatura è una cooperativa di agricoltori che producono erbe officinali con metodi di lavorazione biodinamici.

La cooperativa ha introdotto e diffuso le coltivazioni officinali come alternativa alle produzioni tradizionali nelle terre marginali di alta collina.

Attualmente la cooperativa lavora e commercializza un'ampia gamma di prodotti a base di erbe con un fatturato annuo di 640 milioni di lire.

I suoi clienti sono distributori specializzati e grossisti nazionali ed esteri.

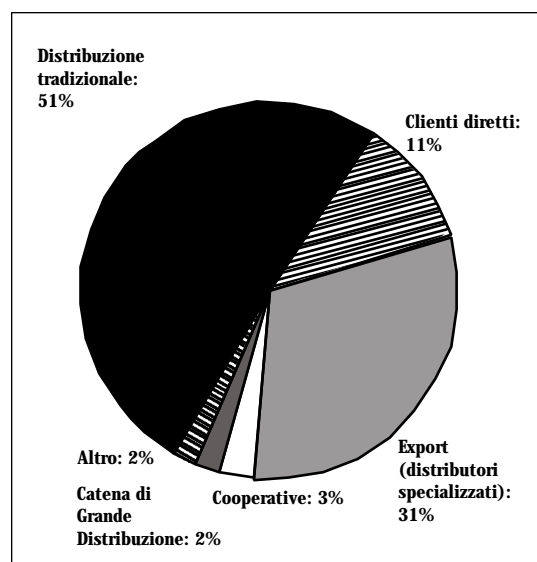


Per ulteriori informazioni su questa azione, si veda il repertorio "Azioni innovative di sviluppo rurale" (Osservatorio europeo LEADER).

ESEMPIO 2: LE COOPERATIVE DELLA VALLE DEL JERTE (ESTREMADURA, SPAGNA)

Creata nel 1986, il Consorzio di cooperative (14 cooperative con più di 4500 soci) ha condotto una serie di iniziative per valorizzare la filiera locale delle ciliege (20% del mercato nazionale) che venivano vendute come prodotti indifferenziati sul mercato all'ingrosso: messa a punto di prodotti innovativi, realizzazione di impianti di lavorazione, sviluppo del marketing ecc.

Oggi il consorzio commercializza una vasta gamma di prodotti freschi e trasformati di alta qualità su diversi canali commerciali con un fatturato annuo, di 104 milioni di pesetas, così ripartito:



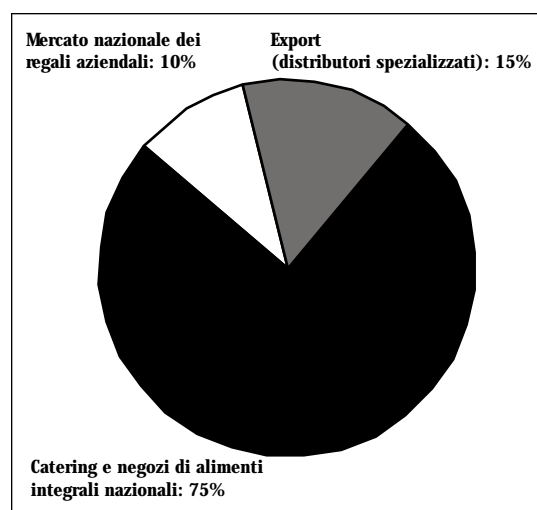
Per ulteriori informazioni su questa azione, si veda il repertorio "Azioni innovative di sviluppo rurale" (Osservatorio europeo LEADER).

ESEMPIO 3: BIA NA RÌ (IRLANDA)

Nata nel 1993 come Shannon Basket of Fine Foods, filiale della Irish Venison Cooperative con la missione di sviluppare il marketing delle specialità alimentari della regione di Shannon, questa iniziativa si è gradualmente specializzata allargando il proprio raggio d'azione.

Oggi Bia Na Rì (Cibo dei re) è un'azienda indipendente che propone formaggi di fattoria irlandesi al mercato di alta gamma.

Professionista nel selezionare formaggi di pregio per clienti esigenti, l'impresa vende 45 tipi di formaggio irlandese ed altre specialità su mercati di nicchia nazionali ed esteri (IR£125.000/anno)

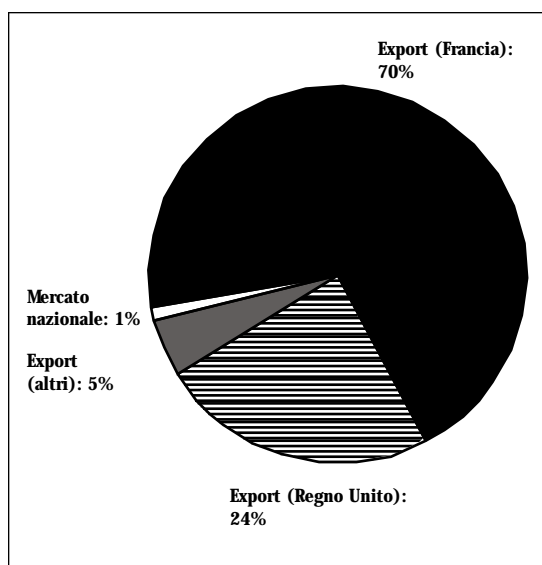


Per ulteriori informazioni su questa azione, si veda il repertorio **“Azioni innovative di sviluppo rurale”** (Osservatorio europeo LEADER).

ESEMPIO 4: FASTNET MUSSELS LTD (IRLANDA)

Fastet è una fish-farm fondata nel 1983 per la produzione di frutti di mare nella baia di Bantry.

Nata come impresa familiare, fastnet è cresciuta rapidamente grazie ad un intenso lavoro di ricerca e sviluppo orientato soprattutto all'innovazione di prodotto. In particolare essa ha messo a punto una tecnologia che consente di congelare le cozze semi chiuse nel proprio guscio con ottimi risultati organolettici e forte incremento della shelf life. In questo modo l'impresa ha potuto destagionalizzare la produzione e proporsi in modo molto competitivo sui mercati di esportazione.

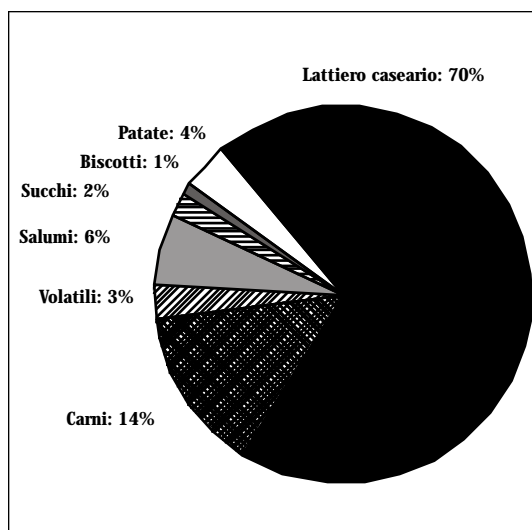


Per ulteriori informazioni su questa azione, si veda il repertorio **“Azioni innovative di sviluppo rurale”** (Osservatorio europeo LEADER).

ESEMPIO 5: I GIE DELLA SEINE-ET-MARNE

(ILE DE FRANCE, FRANCIA)

Nel 1994 la Chambre d'Agriculture di Senna e Marna ha avviato un servizio di marketing con lo scopo di attivare canali commerciali complementari alla vendita diretta per le produzioni di fattoria della regione. In seguito a questa iniziativa si sono costituiti due GIE, PROFAR 77 e PRODIFLOR raggruppanti rispettivamente 10 produttori di prodotti freschi e 10 aziende orticole. Nell'arco di due anni i GIE hanno realizzato un servizio di vendita indirizzato agli ipermercati delle principali catene nazionali, che ha permesso loro di raggiungere un giro d'affari di oltre 4 milioni di franchi.

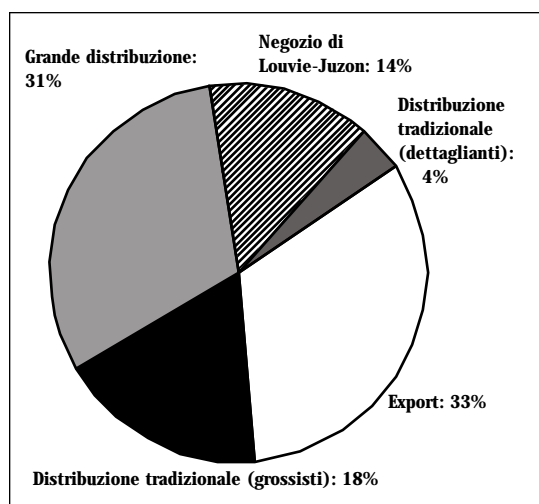


Per ulteriori informazioni su questa azione, si veda il repertorio **“Azioni innovative di sviluppo rurale”** (Osservatorio europeo LEADER).

ESEMPIO 6: SAVEURS DES PYRÉNÉES (FRANCIA)

L'associazione "Saveurs des Pyrénées" si occupa della commercializzazione, sul mercato nazionale ed estero, di una gamma di prodotti di tipo artigianale di 15 piccole imprese agro-alimentari, individuali e collettive, del versante francese dei Pirenei. Fondato nel 1984, questo consorzio ha raggiunto un volume di affari di circa 12 milioni di franchi che rappresenta una quota di circa il 20% del fatturato delle imprese associate.

Oltre ad un proprio negozio a Louvie-Juzon, "Saveurs des Pyrénées" opera su canali commerciali poco accessibili in forma singola per i propri soci (Distribuzione organizzata ed export).



Per ulteriori informazioni su questa azione, si veda il repertorio "Azioni innovative di sviluppo rurale" (Osservatorio europeo LEADER).

Capitolo 2

Le condizioni per il successo

Le condizioni per il successo

Quasi sempre le iniziative di sviluppo commerciale delle piccole imprese si realizzano in una dimensione collettiva. D'altra parte, coinvolgere piccoli produttori artigianali e/o fattorie per sviluppare una gamma o un "Paniere" di prodotti alimentari caratteristici del proprio territorio e promuoverne l'ingresso in canali commerciali nuovi rappresenta un obiettivo strategico per molti progetti di sviluppo locale. Si tratta di una suggestione forte e di una missione importante che, come si è accennato nel capitolo precedente, può trascendere le sole finalità commerciali e contenere implicazioni di diversa natura.

In progetti del genere tuttavia, rischi e fattori di insuccesso sono in agguato fin dalle primissime fasi di lavoro.

Il problema dei pre-requisiti per la promozione di progetti di valorizzazione dei prodotti locali è stato affrontato nel dossier tecnico "La valorizzazione delle risorse agricole locali". Tuttavia, per l'importanza centrale di questo tema, si è ritenuto comunque di riprendere alcuni concetti e svilupparli anche alla luce delle esperienze esaminate.

Le condizioni preliminari

Le *condizioni preliminari* all'implementazione di un'azione collettiva di sviluppo commerciale riguardano 4 ambiti principali:

- > **I prodotti** devono possedere una "qualità reale" e devono avere in comune, oltre alla provenienza, alcune caratteristiche di immagine e posizionamento.
- > **I produttori** devono contribuire con un "coinvolgimento concreto" che implica chiara condivisione di obiettivi e ampia disponibilità, da un lato a partecipare attivamente e dall'altro ad accettare ed applicare le regole volontariamente concordate.
- > **Il gruppo promotore (produttori, tecnici ecc.)**, deputato alla gestione dell'iniziativa, deve comprendere nel proprio ambito risorse e competenze specifiche del settore commerciale (per esperienza diretta o attraverso il coinvolgimento esperti esterni).
- > **Il "clima"** dell'ambiente di lavoro deve comunicare la giusta carica di convinzione, motivazione, spinta ideale e fiducia.

2.1 La "qualità reale" non è un'opinione

Nel campo della valorizzazione dei prodotti i riferimenti al concetto di qualità sono molto frequenti ma non sempre appropriati. Per ragioni di chiarezza è opportuno riferirsi ad una sua definizione comunemente accettata, quella fornita dall'**ISO (International Organization of Standardization)** nella norma 8402: "La Qualità è l'insieme delle proprietà e caratteristiche di un prodotto o servizio che gli permettono di soddisfare i bisogni, espliciti o impliciti, dei consumatori". Questa definizione implica che, nell'ambito della miriade di caratteristiche valutabili in un prodotto, ai fini della qualità sono importanti solo quelle che rispondono alle esigenze dell'utilizzatore (cliente, consumatore ecc.).

Le caratteristiche della qualità^[1]

Esistono diversi modelli di classificazione delle caratteristiche (o requisiti) qualitative dei prodotti alimentari. Senza l'ambizione di essere esaustivi, un approccio pragmatico al tema della qualità nel campo delle piccole produzioni alimentari locali può riferirsi a 4 ambiti di lavoro principali:

- > gli standard d'igiene;
- > le caratteristiche organolettiche;
- > le caratteristiche di servizio;
- > le caratteristiche di immagine

Negli ultimi anni l'emanazione di numerose disposizioni comunitarie ha provocato rilevanti modificazioni dei quadri normativi nazionali in importanti settori dell'area della prevenzione tra cui **l'igiene dei prodotti alimentari** (vedi scheda tecnica n.1). L'innovazione più rilevante introdotta da tali direttive riguarda, oltre agli adempimenti, il ruolo e le responsabilità attribuiti al produttore nel sistema generale dei controlli. Fattorie e piccole imprese alimentari di tipo tradizionale hanno avuto, e in vari paesi stanno avendo tuttora, grandi difficoltà di adeguamento legate principalmente alla mancanza di soluzioni organizzative e tecniche commisurate alle possibilità di un'economia su scala ridotta.

[1] vedi Scheda tecnica n.1: Missioni di esportazione: esempio di questionari da utilizzare nell'inchiesta presso gli operatori commerciali

La conformità ai nuovi standard igienico sanitari rappresenta comunque una condizione preliminare essenziale per l'ingresso nei "circuiti lunghi" ed implica un lavoro impegnativo che, nel caso delle piccole imprese di diversi paesi dell'UE, non può ancora essere considerato "scontato".

In Irlanda, Fastnet Mussels Ltd, che grazie alla qualità ed all'innovazione di prodotto è riuscita a fare dell'export il proprio principale canale commerciale (95% delle vendite), ha investito importanti energie per mettere a punto un efficiente e rigoroso sistema di autocontrollo dell'igiene.

Analogamente i produttori di Senna e Marna (Francia), che hanno realizzato un'efficace servizio di commercializzazione dei prodotti di fattoria nelle catene della grande distribuzione organizzata, individuano nella conformità alle norme europee dei laboratori di trasformazione uno dei 7 elementi su cui poggia la credibilità del proprio servizio marketing presso le centrali di acquisto.

Le **caratteristiche organolettiche** sono destinate a soddisfare le aspettative di tipo edonistico (il "piacere di mangiare") dei consumatori. Negli ultimi anni i metodi di determinazione di questo genere di caratteristiche si sono notevolmente evoluti. In un'ottica di sviluppo commerciale tuttavia, non ci si riferisce tanto all'utilizzazione di rigorose e sofisticate tecniche di analisi sensoriale, ma all'applicazione di un'attenzione costante e metodica verso alcuni aspetti che spesso rischiano di essere trascurati. Attività come l'identificazione e la verifica d'incidenza dei difetti principali del prodotto, o il suo confronto periodico con i diretti concorrenti locali ecc. non richiedono risorse e tecnologie particolari (se non assiduità ed impegno) e possono fornire importanti informazioni. È indiscutibile che un prodotto presentato come tipico o artigianale o "di fattoria" deve possedere una qualità organolettica ineccepibile e non esiste miglior banco di prova per verificarlo di un test comparativo nella sua zona di origine (a confronto con i "migliori prodotti" nel suo genere).

Le **caratteristiche di servizio e di immagine** riguardano, da un lato tutti gli aspetti che facilitano il consumo (capacità di conservazione, comodità d'impiego, informazioni incluse ecc.) e dall'altro la soddisfazione delle attese di gratificazione psicologica del consumatore. Quasi sempre le esigenze dei clienti (ad esempio importatori o GDO) e dei consumatori finali riguardo alle caratteristiche di servizio e d'immagine sono diverse da quelle proprie dei mercati di prossimità e quasi sempre il prodotto, per accedervi, deve essere modificato.

Nella maggior parte dei casi le modifiche riguardano aspetti come il sistema di confezionamento e conservazione, la porzionatura o le dimensioni, l'etichettatura e la presentazione. In questi casi è quindi necessario un attento lavoro di studio per identificare gli obiettivi e riprogettare le caratteristiche del prodotto.

Grazie ad un'intensa attività di ricerca e sviluppo condotta in collaborazione con l'Università di Cork, Fastnet Mussels Ltd ha messo a punto una tecnologia (denominata FIS) che consente di purificare le cozze, senza aprirne il guscio, e quindi congelarle integre riuscendo a conferire al prodotto una shelf life di 12 mesi preservando inalterate le caratteristiche organolettiche (cosa che non si verifica congelando le cozze sgusciate). Questa innovazione nelle caratteristiche di servizio ha rappresentato il principale vantaggio competitivo dell'azienda per penetrare canali commerciali di esportazione.

La presentazione in particolare può diventare l'unico strumento per comunicare l'identità del prodotto ed è fondamentale definire accuratamente quale messaggio si vuole trasmettere e con quali obiettivi. Il packaging, se da un lato deve riuscire a comunicare l'immagine artigianale del prodotto, dall'altro deve essere rassicurante per il consumatore (comunicando professionalità). Naturalmente deve avere un costo adeguato: ad esempio accentuare troppo l'immagine di pregio e di specialità gastronomica a discapito di un packaging semplice ed economico può rivelarsi un grave errore se l'obiettivo è vendere sulle grandi superfici.

Le cooperative della Valle del Jerte hanno messo a punto 20 diversi tipi di packaging per le ciliege fresche progettati per rispondere alle specifiche esigenze di diversi tipi di clientela (ad esempio uso di materiale riciclabile per il mercato tedesco o confezioni che enfatizzano la qualità delle ciliege per il mercato francese).

Sempre più spesso inoltre i clienti richiedono specifiche garanzie sull'origine delle materie prime utilizzate. Il requisito "rintracciabilità" sta diventando una sorta di parola d'ordine sul mercato, esso, oltre a rappresentare un importante fattore di sicurezza, costituisce oggi una componente essenziale dell'immagine dei prodotti locali commercializzati nei circuiti lunghi.

2.2 Insieme per scelta: iniziative costruite su solide basi

Una delle minacce principali in fase di nascita di iniziative collettive di questo tipo è rappresentata dalla scarsa motivazione dei partner. Può essere relativamente facile ottenere una partecipazione larga, ma “poco convinta”, spinta da motivazioni del tipo “proviamo perché non abbiamo niente da perdere”. Tuttavia questo tipo di adesioni costituisce quasi sempre più un elemento di disturbo che un punto di forza. D'altra parte spesso si genera l'equivoco di dover necessariamente coinvolgere il numero più alto possibile di produttori locali (ad esempio per giustificare l'uso di incentivi pubblici) mentre è evidente che un gruppo di promotori piccolo, ma compatto, ha maggiori possibilità di riuscire. Dal punto di vista “etico”, del resto, non conta tanto il numero di partecipanti, quanto la serietà e la trasparenza delle condizioni di partecipazione.

La cooperativa Agronatura, che ha basato la sua strategia commerciale sull'alta qualità delle materie prime (erbe officinali) lavorate e sulla capacità di programmare le produzioni con i clienti, attribuisce un'importanza fondamentale alla motivazione dei nuovi soci. Questi ultimi, prima di essere ammessi, vengono sottoposti ad un processo di valutazione/sensibilizzazione che richiede una serie di incontri da svolgere nell'arco di diversi mesi. Mutuando una terminologia specifica dell'agricoltura biodinamica questo lavoro è stato chiamato “dinamizzazione” dei nuovi associati.

2.3 La professionalità non è un optional

La realizzazione di azioni commerciali può essere valutata solo in termini di vendite

In quest'ottica la presenza di competenze specifiche dell'area commerciale rappresenta un elemento determinante: definire e realizzare un piano di sviluppo commerciale per piccole produzioni artigianali richiede lo stesso livello di competenza di tipo gestionale e di marketing di un'analoga attività nel settore industriale. È evidente che, per la loro importanza strategica, decisioni e responsabilità della funzione commerciale non possono essere delegate all'esterno. Tuttavia quasi sempre è necessario garantire un supporto professionale specialistico almeno nella fase iniziale.

Nella regione dei Pirenei Francesi, grazie al sostegno delle autorità nazionali e regionali, opera una piccola struttura, la “Mission Agro-alimentaire Pyrénéenne”, che fornisce supporto tecnico specializzato alle imprese locali per la definizione e la realizzazione di programmi di sviluppo. Gli interventi della missione possono riguardare tutti i settori di attività ad esclusione del supporto tecnologico: analisi di mercato, strategia commerciale, gestione e budget, organizzazione ed impegni contrattuali, creazioni pubblicitarie e strategia promozionale. In 15 anni questo piccolo gruppo di lavoro ha accompagnato con successo 29 progetti che hanno coinvolto più di 1.000 aziende dei Pirenei.

I produttori di Senna e Marna si sono affidati, per la pianificazione strategica e la realizzazione della propria iniziativa commerciale, ad un responsabile con 20 anni di esperienza professionale nel settore della Grande Distribuzione Organizzata. Poveri di esperienze specifiche ed assolutamente privi di risorse logistiche, essi sono riusciti in poco tempo ad entrare con successo negli IPER delle più importanti catene nazionali grazie a questo investimento in professionalità.

2.4 Il quarto elemento: effetto “Clima”

Le motivazioni ideali, l'energia ed il carisma dei promotori rappresentano quasi sempre un elemento determinante per superare le inevitabili difficoltà iniziali e, soprattutto, il forte individualismo caratteristico dei piccoli produttori.

L'instaurarsi di un clima di dinamismo e fiducia reciproca rappresenta in molte nuove iniziative, oltre che l'unico patrimonio di partenza, una condizione imprescindibile per il successo del progetto.

Capitolo 3

L'avvio

L'avvio

Il presente capitolo evidenzia alcuni elementi fondamentali di cui occorre tenere conto fin dall'avvio dell'azione: la pianificazione, la partnership e il servizio commerciale

3.1 La pianificazione delle azioni

Gli aspetti che riguardano la pianificazione di azioni collettive di sviluppo commerciale per le produzioni locali sono stati esaminati in diverse occasioni nell'ambito dei seminari e delle pubblicazioni realizzate dalla rete LEADER. Pertanto, più che ripercorrere le varie fasi che compongono un processo di questo tipo, si ritiene opportuno sottolineare alcuni elementi di carattere generale:

- > Questo tipo di interventi deve essere concepito su misura delle aziende che partecipano per rispondere alle loro esigenze concrete con risultati valutabili (in termini di vendite). Ciò deve essere tenuto presente in fase di pianificazione prima di orientarsi verso la realizzazione di sofisticate indagini di mercato o la concezione di suggestive azioni promozionali o l'adozione di evolute tecnologie telematiche.
- > Anche se non sempre è manifestata in modo esplicito, normalmente l'esigenza principale delle piccole imprese di tipo artigianale è quella di attivare un servizio commerciale efficiente e professionale per svolgere, con costi sostenibili, funzioni che non sono alla portata di ogni singola azienda.
- > In quest'ottica il primo passo deve essere sempre un'analisi delle **condizioni di partenza** cioè delle caratteristiche delle imprese che parteciperanno al progetto: la struttura produttiva, i prodotti, l'organizzazione commerciale, il sistema di gestione, le caratteristiche e la mentalità degli imprenditori e le altre componenti di tipo umano^[1].

3.2 La definizione della partnership

Dalla piccola promozione episodica alla costituzione di un organismo specializzato, qualsiasi tipo di azione collettiva di sviluppo commerciale pone i partecipanti di fronte a diverse problematiche:

- > si dovranno delegare ad altri funzioni che si è abituati a controllare direttamente;

- > si metterà in gioco la propria immagine legandola in modo più o meno stretto a quella dei partner;
- > andranno condivise delle risorse, rispettati degli impegni ecc.

Analogamente le figure delegate a gestire il progetto dovranno poter contare su alcune certezze per essere in grado di proporsi in modo credibile ai nuovi interlocutori commerciali. Si tratta delle tipiche implicazioni che riguardano lo svolgimento di funzioni di rappresentanza (sostanzialmente essere in grado di prendere impegni e garantire che siano rispettati).

È quindi importante fin dall'inizio stabilire con chiarezza una piattaforma contrattuale che regoli i rapporti fra i soggetti coinvolti, individui le responsabilità di ognuno e stabilisca condizioni trasparenti di partecipazione. A questo riguardo è importante stabilire chiaramente le condizioni relative a:

- > requisiti qualitativi dei prodotti e origine delle materie prime utilizzate;
- > prezzi e politica tariffaria;
- > termini di partecipazione finanziaria;
- > ripartizione di responsabilità e funzioni tra organizzazione collettiva ed associati.

Naturalmente le carte della qualità, i capitoli d'oneri, i contratti ecc., per quanto ben studiati, non possono sostituire il ruolo determinante che hanno la correttezza di comportamento dei singoli e l'assiduità dei rapporti umani nel far "funzionare" un'organizzazione. Pertanto può essere controproducente investire tempo e risorse per la definizione e l'applicazione di documenti interni estremamente articolati. Poche regole semplici e ben scritte che rispondano alle esigenze di tutti possono essere uno strumento efficace^[2].

[1] vedi Scheda tecnica n.2: L'analisi delle condizioni di partenza:

un esempio di check list per la descrizione delle aziende partecipanti

[2] vedi Scheda tecnica n.3: Formalizzazione del rapporto tra organismo collettivo ed associati: un esempio di convenzione

L'associazione "Saveurs des Pyrenees" ha basato il suo rapporto con i soci su una chiara divisione di funzioni:

Il socio

Produce

Spedisce

Fattura

L'associazione

Individua i clienti

Promuove

Vende

I soci remunerano i servizi forniti dall'associazione con una commissione sulle vendite che attualmente si attesta al 7%.

L'associazione concorda annualmente con ogni associato una strategia commerciale su misura che prevede la definizione dei seguenti elementi:

- > la politica tariffaria;*
- > le aree di mercato di competenza dell'associazione e quelle seguite direttamente dal socio;*
- > il piano previsionale con gli obiettivi annuali di vendita nei diversi canali.*
- > Le relazioni tra soci e associazione sono formalizzate in una convenzione redatta in modo semplice e pragmatico.*

3.3 La creazione di un servizio commerciale

In linea con quanto detto riguardo alla qualità del prodotto, è necessario preoccuparsi di quali siano i **requisiti di qualità del sistema commerciale** e quindi le attese del cliente nei confronti dell'organizzazione (e quindi della sua affidabilità).

Queste vertono su **tre elementi** principali:

- > la **costanza della qualità** del prodotto;*
- > la **disponibilità** del prodotto al momento giusto e nella quantità desiderata;*
- > la congruità del **rapporto valore/prezzo**.*

La **costanza della qualità (standard)** rappresenta la capacità del prodotto di mantenere nel tempo le proprie caratteristiche. Molte volte il concetto di standard viene visto in antitesi a quello di tipicità. Si tratta in realtà di un grave errore di valutazione: ogni prodotto con difetti di costanza è come una promessa fatta dal produttore ai propri clienti e non mantenuta.

Puntualità e precisione di risposta alle commesse sono fattori determinanti per costruire la credibilità del sistema. Anche questi due aspetti possono sembrare scontati, mentre invece rappresentano quasi sempre i principali punti di debolezza delle nuove iniziative di sviluppo commerciale: troppo spesso ci si concentra esclusivamente sulle azioni da intraprendere per pene-

trare in nuovi canali commerciali trascurando i provvedimenti necessari per rimanerci.

In quest'ottica è fondamentale **una valutazione delle quantità in gioco**: infatti le "unità di misura" tra mercati di prossimità e circuiti lunghi cambiano sostanzialmente ed il rischio principale è proprio quello di "fare passi più lunghi della gamba". Non si tratta solamente di assicurarsi di disporre di prodotto sufficiente per rispondere agli ordini, ma di valutare con attenzione le conseguenze che possono derivare, ad esempio, dall'avviare rapporti con singoli clienti capaci di assorbire più della metà della propria produzione annuale: perdita di quote del mercato attuale, peggioramento delle condizioni di pagamento, perdita di potere contrattuale ecc.

Tutte le esperienze esaminate sono concordi: bisogna evitare che un unico cliente o canale commerciale divenga preponderante.

A tale riguardo è illuminante la prassi adottata dal servizio di commercializzazione dei produttori di Senna e Marna (Francia): quando le forniture alla Grande Distribuzione di uno degli associati superano un terzo della sua produzione ci si preoccupa di individuare nuovi soci per coprire quel settore produttivo.

Oltre al giusto rapporto fra entità delle commesse e capacità d'offerta, l'implementazione di un efficace servizio commerciale poggia su **due funzioni**: organizzazione delle relazioni esterne e logistica.

È necessario essere facilmente reperibili dai clienti, far circolare rapidamente le informazioni di carattere commerciale (ordini, modifiche, reclami ecc.) fra i produttori coinvolti ed essere in grado di rispondere tempestivamente agli uni ed agli altri. Tutto ciò è difficilmente realizzabile senza attivare una qualche forma di **segreteria commerciale**.

La **logistica** costituisce sempre un problema, ma alcune specificità delle piccole produzioni delle aree rurali concorrono ad aumentare le difficoltà: l'ubicazione delle imprese e la viabilità interna, le ridotte quantità di prodotto, la diversità tra i prodotti che possono costituire un paniere locale e quindi le diverse esigenze in termini di frequenza di consegna e condizioni di trasporto (condizioni igieniche, catena del freddo ecc.), la scarsità di mezzi a disposizione e la carenza di servizi locali.

È importante quindi affrontare con realismo i problemi di logistica e in molte situazioni, se non è possibile o economicamente sostenibile la realizzazione di un servizio collettivo efficace, può essere necessario demandare sin dall'inizio gli oneri organizzativi ai singoli produttori. Anche in casi di quest'ultimo tipo tuttavia, l'organizzazione collettiva, grazie alla rete di relazioni ed alle fonti di informazioni di cui dispone, può svolgere un'importante opera di supporto agli associati:

- > attenzione ai problemi logistici nella negoziazione con i clienti (quantità minime, tempi e modalità di consegna ecc.);

- > assistenza nelle trattative con i servizi di spedizione
- > qualifica dei fornitori di servizi;
- > informazione e supporto organizzativo, ad esempio per operazioni di groupage;

La congruità del rapporto valore/prezzo non deve essere interpretata come un concetto astratto: si tratta invece di un elemento molto concreto. In generale una delle prime domande che un potenziale cliente si pone durante una trattativa è di sapere se il prezzo offerto è congruo; per rispondere effettua un confronto con i

prezzi offerti per prodotti concorrenti. Però, nel caso in cui la trattativa si svolga con un'organizzazione che rappresenta il produttore, l'acquirente si chiederà subito se quest'ultimo non sia disponibile ad offrire condizioni migliori. È chiaro che se si verificano "cortocircuiti" del genere qualsiasi iniziativa può essere compromessa. I rischi di questo tipo sono molto frequenti e non possono essere elusi esclusivamente al livello contrattuale. Conta molto la capacità dell'organizzazione, da un lato di essere vicina ai produttori nel definire strategie commerciali e politiche tariffarie e dall'altro dicostare poco (cioè di essere efficiente).

In sostanza quindi la **professionalità** rappresenta di gran lunga l'investimento principale per la realizzazione di un servizio di commercializzazione e, del resto, questo tipo di interventi non richiede molto di più. Strutture leggere e ben gestite possono garantire risultati interessanti come si evince dalla tabella seguente in cui sono stati messi a confronto, per ciascuno dei casi esaminati, l'entità delle risorse umane impiegate come ufficio commerciale e le funzioni attivate con il giro di affari gestito.

| Organismo | Persone utilizzate nell'ufficio commerciale | Giro d'affari gestito (EUR) |
|--------------------|---|-----------------------------|
| Sapori dei Pirenei | 1 Direttore 1 Responsabile rete Grande Distribuzione 1 Segretario | 1 800 000 |
| Senna e Marna | 1 Responsabile del servizio 0,7 Segretario | 600 000 |
| Agrupacion | 1 Respons. 1 Assistente | 625 000 |
| Bia Na Ri | 1 Respons. 0,5 Segretario | 160 000 |
| Agronatura | 0,5 Respons. 0,5 Segretario | 330 000 |

I dati su esposti, naturalmente, servono solo a dare un'idea di ordini di grandezza e non sono direttamente confrontabili in quanto, in ciascuna di queste imprese, sono diverse le condizioni operative in cui si svolge il servizio (tipo di funzioni commerciali attivate, mercati di riferimento ecc.).

Il servizio sviluppato da "Saveurs des Pyrénées" opera in diversi tipi di canali commerciali "di difficile accesso" per le singole imprese (vedi cap. 1): mantiene le relazioni commerciali con i clienti acquisiti, conduce ricerche per l'individuazione di nuovi sbocchi, pianifica e realizza attività promozionali ecc. L'associazione gestisce la propria attività di ufficio commerciale con uno staff di tre persone cui occasionalmente si aggiungono giovani stagisti:

- > *un direttore che si occupa delle relazioni con gli associati e dei canali export e distribuzione tradizionale;*
- > *un funzionario responsabile delle vendite alla Grande Distribuzione francese;*
- > *una segretaria commerciale che segue il funzionamento dell'ufficio.*

Nella tabella sono riportate le principali voci di costo che costituiscono il budget annuale dell'associazione che ammonta complessivamente a circa 1.753.000 FFR. Come si evince se da un lato le spese legate all'attività delle risorse umane rappresentano sempre la voce principale, dall'altro l'entità ed l'importanza relativa dei diversi tipi di costi commerciali complementari variano a seconda del canale in cui si deve operare.

Attenzione alle relazioni interne!

Se per quanto riguarda la pianificazione delle azioni si è posto l'accento sull'importanza di una conoscenza profonda del contesto produttivo di partenza, analogamente, in fase di avviamento e conduzione, è determinante la qualità e l'intensità delle relazioni interne tra servizio commerciale ed aziende associate.

Come si è già accennato la partecipazione a questo tipo di iniziative comporta un cambio di mentalità che richiede in primo luogo uno sforzo da parte delle imprese per parlare un linguaggio comune. Per il tipo di argomenti affrontati si tratta di relazioni delicate non solo a livello di direzione generale, ma anche nell'ambito dei rapporti con i quadri interni ad ogni impresa (esempio con le figure che hanno responsabilità in materia di qualità o di marketing ecc.). D'altra parte la qualità di queste relazioni può rappresentare il principale punto di forza di questo tipo di iniziative: da un lato il servizio commerciale può funzionare come un'antenna orientata al mercato e capace di restituire informazioni preziose alle imprese, dall'altro lato la capacità di queste ultime di interpretare tali input per rivedere le proprie strategie può rappresentare un importante fattore competitivo per l'organismo collettivo.

Un tipico esempio è la definizione di una politica tariffaria unitaria che risponda alle esigenze dei diversi attori:

A tale riguardo è interessante il sistema messo a punto da "Saveurs des Pyrenees": La politica tariffaria prevede un prezzo base denominato "T100", concordato con ciascuna impresa in base a costi e valori di mercato. Per regola comune ad esso possono essere applicati coefficienti di riduzione in funzione dei diversi tipi di rapporto commerciale e dei relativi costi variabili. Ad esempio nel circuito della distribuzione tradizionale nazionale, T100 viene concordato come prezzo ai dettaglianti, se la vendita viene effettuata a grossisti è concesso un coefficiente di riduzione variabile dall'8 al 15% (normalmente 8-10% per i prodotti freschi).

| La singola impresa | Il servizio commerciale | Entrambi |
|----------------------------------|--|---|
| autonomia decisionale sui prezzi | punti di riferimento chiari per condurre le trattative | coerenza d'insieme sulle tariffe praticate per diversi tipi di prodotto e per gli stessi prodotti su diversi canali commerciali |

Capitolo 4

I canali distributivi

I canali distributivi

Le forme di vendita possibili con i circuiti lunghi sono numerose e presentano difficoltà crescenti: ciò lascia ai produttori la possibilità di scegliere i canali più opportuni. Questo consentirà loro un approccio graduale che può andare dalla distribuzione tradizionale all'esportazione, passando attraverso le forme caudine della grande distribuzione.

4.1 La distribuzione tradizionale

Schiacciata dallo sviluppo delle grandi superfici, la distribuzione tradizionale ha dovuto modificare la propria organizzazione per rispondere in qualche modo alla rapida evoluzione di tutto il sistema distributivo. Tuttavia, nonostante il declino in termini di quote commerciali (numero di esercizi, numero di addetti ecc.), la distribuzione tradizionale, sia al livello di grossisti/distributori che al livello dei singoli punti vendita e/o della ristorazione, rappresenta oggi più di prima un canale di grande interesse per le piccole imprese alimentari.

Ad esempio, la **caratterizzazione dell'assortimento** indirizzata ad accrescere il proprio livello di **specializzazione** rappresenta una delle strategie utilizzate dai negozi tradizionali per rispondere alla competizione con le grandi superfici. In quest'ottica, il ruolo svolto da prodotti locali di qualità è spesso quello di "prodotti tattici di specializzazione" inseriti nella gamma per enfatizzare e sottolineare la vocazione di specialista del negoziante. Per assolvere a questa funzione i prodotti devono essere "trattati" nell'ambito del punto vendita con particolari accorgimenti:

- > devono essere presentati con enfasi, cioè esponendoli in posizioni ben visibili e con accorgimenti estetici adeguati (ad esempio utilizzando degli appositi espositori);
- > devono essere promossi in modo da comunicare le peculiarità (ad esempio il merchandising deve parlare dell'origine, delle caratteristiche, delle modalità di consumo ecc.) proponendone di tanto in tanto l'assaggio.

È evidente che le iniziative messe in campo dai produttori stessi per stimolare ed sostenere questa **politica di immagine** giocano un ruolo molto importante.

In effetti, sia che si tratti con grossisti che riforniscono diversi negozi sia che si tratti direttamente con negozianti e/o ristoratori, lo sviluppo ed il mantenimento delle vendite nella distribuzione tradizionale richiedono sempre un impegno elevato: le rotazioni di prodotto per singolo esercizio sono normalmente basse ed il livello di competizione è elevato. Di conseguenza una serie di problemi, legati ad esempio alla logistica, ai costi promozionali e, in certi contesti geografici, ai rischi connessi alla gestione finanziaria delle vendite, si accrescono.

"Saveurs des Pyrenees" lavora sulla distribuzione tradizionale vendendo sia direttamente a dettaglianti (un tipo di cliente che ordina mediamente 2.500 franchi al mese!) che a grossisti. Il consorzio dedica un tipo di lavoro specifico finalizzato a motivare la forza vendita di quest'ultimo tipo di clienti: si organizzano apposite presentazioni ed il direttore di Saveurs programma dei "giri" durante i quali accompagna i singoli venditori nelle visite ai negozianti.

Bia Na Ri ha individuato nella segmento dei negozi specializzati in gastronomia tipica e nella ristorazione di fascia alta un terreno commerciale ideale per la propria gamma di prodotti (circa 45 tipi di formaggio di fattoria ed altre specialità). Per seguire questa nicchia di mercato l'azienda ha sviluppato un ventaglio di attività (dalla logistica, alla promozione) tutte orientate a personalizzare il servizio fornito ad ogni singolo cliente. Si tratta di un lavoro meticoloso e puntuale tutto basato sul contatto con i clienti e sull'interpretazione delle loro specifiche esigenze. Dovendo commercializzare prodotti provenienti anche da aziende molto piccole, Bia Na Ri ha dovuto organizzare un servizio "su misura" anche per i propri fornitori, e probabilmente è proprio su questa conoscenza "intima" di clienti e fornitori e sulla capacità di essere il canale di comunicazione/informazione fra le due categorie che questa impresa ha costruito il proprio principale punto di forza.

Un tipico esempio di questo "stile di lavoro" sono le sue attività promozionali: Bia Na Ri organizza diverse serate a tema dedicate al formaggio a cui invita chef e distributori; questi eventi, oltre ad essere utili per presentare la gamma, diventano dei veri e propri forum sull'argomento da cui scaturisce una quantità di informazioni relative al gradimento dei singoli prodotti, alle tendenze in atto e così via.

4.2 Piccole imprese su grandi superfici

Fino a pochi anni fa (secondo molti anche oggi) la Grande Distribuzione era considerata come un canale commerciale al di fuori della portata di piccole produzioni alimentari artigianali e di fattoria per diverse ragioni: quantità non sopportabili, condizioni di acquisto insostenibili, degradazione dell'immagine dei prodotti di qualità.

Oggi la Grande Distribuzione rappresenta un interlocutore commerciale di cui è difficile non tener conto.

Fortissima in Francia (dove ha raggiunto la quota del 46,7% dell'intero commercio al dettaglio) ed in generale nei paesi del Nord Europa, la GDO si sta rapidamente sviluppando anche nei paesi meridionali come Spagna, Portogallo ed Italia. In quest'ultimo, ad esempio, in poco più di dieci anni, si è verificata una crescita impetuosa di medie e grandi superfici: secondo valutazioni Nielsen, tra l'85 ed il '95 il numero di supermercati è passato da 2.030 a 5.433 unità (+168,6%), e la crescita è proseguita nel triennio seguente (+7,3%). Nello stesso periodo si è verificato un aumento ancor più sostenuto degli ipermercati (+431% tra '85 e '95 e +42,8% tra '95 e '98).

A fronte di quantitativi ordinati che possono assumere dimensioni molto elevate, la Grande Distribuzione impone generalmente ferree condizioni di acquisto. Si parte con tariffe di base molto basse e si prosegue con condizioni supplementari: non è un approccio prevenuto considerare che ogni "dito" mosso dal distributore rappresenti un servizio da retribuire da parte del fornitore ed ogni omissione nell'accordo stipulato costituisca un'occasione per nuove richieste. In queste condizioni il prezzo di vendita non è un dato certo e risulterà solo da un'analisi di consuntivo che dovrà tenere conto, oltre che del prezzo di base e dei volumi realizzati, degli eventuali resi, dei costi per servizi ricevuti, delle promozioni (che potranno essere concordate o contingenti), degli sconti di fine anno sul fatturato ecc. Si tratta di una politica di "degradazione tariffaria" che sfugge facilmente al controllo del fornitore e può portare a risultati di margine negativo (vedi il dossier "L'organizzazione collettiva di un settore per la valorizzazione delle risorse agricole: l'esempio della trasformazione casearia" realizzato da Daniel Pujol).

Ad esempio, nel rapporto commerciale con una centrale di acquisto può essere normale sostenere oneri di entità nell'ordine di quelle riportate nella tabella seguente:

TIPO DI COSTO SUPPLEMENTARE INCIDENZA % SUL FATTURATO

| | |
|---|------------------|
| Prezzo di ingresso | 3 – 5% |
| Logistica (per consegna a piattaforme di smistamento o centri intermodali) | 3 – 4% |
| Fatturazione unica | 0,5 – 1% |
| Promozione nelle sedi periferiche | 3 – 4% |
| TOTALE | 9,5 – 14% |

Nella tabella l'entità delle spese è riportata in forma di valutazione di incidenza sul volume annuo delle vendite, tuttavia in realtà gli importi possono essere determinati in modo forfettario ed alcuni di questi oneri, come il prezzo di ingresso, possono essere sostenuti senza nessuna garanzia sui volumi di vendita che si svilupperanno o sulla durata del rapporto commerciale avviato. Come dice Jean Philippe Arvert, direttore di Saveurs des Pyrénées: "... la grande distribuzione ha memoria corta..."

La Grande Distribuzione esalta le caratteristiche dei circuiti lunghi ed è forse troppo generico considerarla come un unico tipo di sbocco di mercato. Si tratta piuttosto di una rete di canali commerciali in continua evoluzione che presentano specificità nelle politiche di marketing (cambiano ad esempio i tipi di consumatore cui si rivolgono), nelle dimensioni e quindi nei volumi sviluppati dai singoli punti vendita (ipermercati, supermercati ecc.), nell'organizzazione interna e quindi nel sistema di gestione degli acquisti ecc.:

- > Grandi gruppi di gestione di ipermercati che si espandono a livello nazionale ed internazionale e al cui interno cresce il ruolo ed il potere delle centrali d'acquisto: di conseguenza diventa sempre più importante accreditarsi presso queste centrali di acquisto anche se ciò implica evidenti difficoltà (relative ad esempio ai volumi di prodotto disponibili).
- > Sedi di media importanza – supermercati rurali che hanno margini decisionali in materia di acquisti e sono quasi sempre orientate ad una politica di caratterizzazione ed identificazione con il territorio.
- > Piccole catene che operano a livello regionale.

Si tratta quindi di interlocutori che possono avere atteggiamenti commerciali anche molto diversi e, ovviamente, tali differenze influenzano notevolmente il tipo di rapporto instaurabile e le possibili strategie di approccio. Tuttavia, soprattutto nei paesi dove la GD si è maggiormente evoluta, è possibile riscontrare un elemento comune di crisi: nella frenetica corsa ad interpretare fino ai più piccoli dettagli delle esigenze e degli stili di vita dei propri consumatori i responsabili del marketing delle grandi catene si sono trovati quasi improvvisamente di fronte a un grande buco nero. È un fenomeno che in Francia viene chiamato “consommateur zappeur” (consommatore che fa zapping).

4.3 Cogliere la mentalità del consumatore che fa zapping

In pratica una larga fascia di consumatori ha assunto un comportamento che appare di indifferenza nei confronti delle singole marche di prodotto o di catena di distribuzione; si sceglie questo o quello senza apparenti motivazioni logiche. Si tratta di un fenomeno che viene collegato a diversi fattori quali la diminuzione progressiva del numero di referenze sugli scaffali, l'omogeneizzazione delle politiche di promozione, l'eccesso di comunicazione ecc. La conseguenza è che le catene di distribuzione hanno avviato una politica di caratterizzazione

con l'obiettivo di creare nuove motivazioni per i loro clienti. In questo contesto il localismo e l'introduzione di prodotti con immagine di “qualità artigianale” (sempre più graditi dai consumatori) rappresentano alcuni degli strumenti più frequentemente utilizzati.

In qualche modo questi elementi hanno determinato una crescita dell'interesse delle catene nei confronti delle piccole produzioni artigianali e una conseguente maggiore disponibilità a negoziare condizioni d'acquisto meno rigide e comunque diverse da quelle applicate ad altri tipi di referenze. Ad esempio la capacità d'offerta di animazioni periodiche organizzate dal cliente in modo professionale, ma anche con una forte caratterizzazione legata all'identità dei prodotti promossi, è uno di quegli elementi che possono avere peso in una negoziazione orientata a ridurre ai minimi termini le condizioni di degradazione tariffaria.

Il servizio marketing promosso dalla Camera di agricoltura di Senna e Marna e attivato attraverso la costituzione di due GIE di produttori, sulla base di un'analisi delle condizioni di partenza (potenzialità del contesto produttivo, carenza di risorse logistiche ecc.) ha messo a punto e realizzato una strategia di sviluppo commerciale mirata alla penetrazione del circuito degli ipermercati. La sua politica di negoziazione commerciale si basa su alcuni punti fermi:

Approccio alla Grande Distribuzione in due fasi: accreditamento presso le centrali di acquisto e quindi trattativa con i singoli ipermercati.

- > *Promozione nei punti vendita basata su animazioni “calde”.*
- > *Rifiuto della politica di “degradazione tariffaria” praticata sistematicamente dai servizi acquisti della Grande Distribuzione*

La presentazione dei prodotti alle centrali nazionali permette di effettuare una prima verifica in termini di presentazione, etichettatura, confezionamento, imballaggio e orientamento dei prezzi. L'avallo ricevuto permette di affrontare le contrattazioni con i singoli ipermercati partendo da una posizione di forza. Questo passaggio preliminare consente di concentrarsi su quei punti vendita che hanno una necessità accertata del tipo di prodotto offerto dai GIE. La fase successiva prevede la trattativa, a livello di responsabile acquisti di ogni singolo punto vendita, sulle condizioni di fornitura (volumi, prezzi, modalità di pagamento, logistica, aspetti amministrativi, modalità di esposizione e posizionamento dei prodotti nel reparto, animazioni ecc.). A partire da queste basi

la strategia dei GIE consiste nel garantire gli sbocchi commerciali stipulando con i clienti, dopo un periodo di prova, dei contratti di coltivazione o di produzione in cui si fissano gli impegni reciproci.

La competenza ed il bagaglio di esperienze specifiche di Ivan Gallais (il responsabile del servizio) da un lato e la localizzazione geografica (l'Ile de France è la regione dove sono ubicate quasi tutte le centrali d'acquisto francesi) dall'altro sono sicuramente elementi che mettono i due GIE in una condizione ideale per attuare questo tipo di politica commerciale; essa, tuttavia non potrebbe produrre risultati se i GIE non fossero in grado di proporsi come un interlocutore commerciale serio ed affidabile. Gli agricoltori di Senna e Marna hanno costruito la credibilità del proprio servizio di marketing su alcuni punti cardine:

- > L'offerta di una gamma ampia, e "su misura" per ogni filiera produttiva.*
- > La qualità ineccepibile dei prodotti*
- > Un parternariato basato su capitoli di produzione comprendenti requisiti di rintracciabilità dei prodotti.*
- > La conformità dei laboratori di trasformazione delle fattorie alle normative comunitarie in materia d'igiene.*
- > La trasparenza del sistema tariffario praticato con ogni catena.*
- > Lo sviluppo del marchio commerciale.*
- > Il coinvolgimento dei produttori nelle animazioni a tema organizzate periodicamente (una o due volte al mese) negli ipermercati.*

Queste ultime sono molto apprezzate sia dai responsabili degli iper perché ravvivano i reparti sia dagli agricoltori che riescono a smaltire rapidamente i surplus di produzione e promuovere direttamente al pubblico le loro fattorie. Esse normalmente si svolgono in tre giorni, dal giovedì al sabato, ma, in coincidenza con eventi importanti, possono durare tutta la settimana.

In effetti la partecipazione diretta dei produttori alle attività promozionali rientra anche in una strategia più ampia del servizio creato dalla Camera di agricoltura e cioè quella di promuovere una crescita professionale dei produttori nel settore del marketing operativo ed un cambio di mentalità nell'interpretare il proprio mestiere e nell'inquadrare la propria azienda in un contesto di competizione e di mercato. In quest'ottica il responsabile del servizio organizza periodicamente delle sessioni di formazione alla vendita degli associati ai GIE e li invita ad accompagnarlo alle negoziazioni con i responsabili degli acquisti degli iper.

4.4 Specialità locali da esportazione

I mercati esteri rappresentano un ambito di interesse per una larga gamma di prodotti locali. Al di là di fenomeni eclatanti di incremento della domanda (come è avvenuto ad esempio nel nord Europa per i prodotti biologici freschi o per l'olio extra vergine d'oliva provenienti dai paesi del bacino del Mediterraneo) si può parlare, più in generale, di un allargamento delle opportunità di mercato alla portata di produzioni di tipo artigianale e di entità ridotta. D'altra parte, per molte ragioni, in quasi tutti i paesi europei l'abitudine al consumo di specialità alimentari di provenienza estera è un fenomeno che non può più essere racchiuso in una dimensione di nicchia. Lo testimonia l'interesse dimostrato nei loro confronti da parte dei maggiori esperti di mercato di massa: le catene della GD. In molte di esse si è infatti assistito ad una moltiplicazione di promozioni, animazioni ed eventi improntati sul tema (corner nazionali, settimane paese ecc.), realizzati con ambientazioni e coreografie sempre più curate. In Italia ad esempio, già dal '96, erano censite, nei punti vendita della GD, accanto a 500 mila referenze made in Italy, quasi 70.000 provenienti da altri paesi europei (fonte Iri-infoscan).

Le attività di sviluppo di canali commerciali extra-nazionali presentano una serie di specificità legate alle distanze di tipo geografico e culturale. In particolare le fasi iniziali, relative all'individuazione di potenziali clienti e all'avviamento di relazioni commerciali, richiedono normalmente tempi lunghi e un importante impiego di risorse (che si traducono in costi elevati per contatto). Le attività più frequentemente effettuate in questo campo consistono nella partecipazione a fiere internazionali, saloni specializzati e missioni di esportazione^[1]. In questo ambito può essere molto utile usufruire della vasta gamma di servizi messi a disposizione delle imprese interessate all'export da organismi specializzati di livello nazionale o regionale (come Food from Britain, Sopexa, Catalanian Quality Foods ecc.):

- > partecipazione a fiere, saloni ecc.;*
- > predisposizione di mailing per i buyer dei principali gruppi distributivi e per gli importatori più attivi;*
- > realizzazione di corner, settimane promozionali ed altre forme di animazione e merchandising nei punti vendita della GD;*
- > supporto ai buyer nella ricerca di prodotti: presentazione di aziende, organizzazione di campionature, incontri, visite alle imprese ecc.*

^[1] vedi parte 1: "Commercializzare i prodotti locali attraverso i circuiti brevi"

La presenza a fiere e saloni specializzati che si tengono nei paesi “obiettivo” (Francia, Belgio ecc.), ha rappresentato per **Fastnet Mussels Ltd** il principale strumento di penetrazione commerciale nell'export. In questa impresa, che investe annualmente circa 20.000 sterline irlandesi in questa attività, ogni partecipazione viene curata nelle fasi di preparazione, follow-up, analisi costi benefici e coordinamento dei contatti presi con gli agenti commerciali. Molto efficace a giudizio di Fastnet è il supporto specifico fornito dal B.I.M. (Irish Seafood Board).

Non sempre, tuttavia, questi servizi rispondono alle esigenze specifiche delle imprese che partecipano e, anche quando sono forniti a titolo gratuito, implicano una serie di oneri da non sottovalutare. È quindi importante selezionare con attenzione questo tipo di partecipazioni e pianificare accuratamente le modalità di intervento^[1].

In quest'ottica, non deve essere trascurata l'opportunità di pianificare e realizzare in modo autonomo operazioni di penetrazione commerciale all'estero.

A tale riguardo è interessante il metodo messo a punto da **“Saveurs des Pyrénées”** per la realizzazione di missioni di esportazione finalizzate a sondare le opportunità per uno o più prodotti specifici di sviluppare le vendite in uno specifico paese:

Una prima fase di lavoro prevede la realizzazione di uno studio preliminare per descrivere lo scenario di riferimento, definire una lista di operatori potenzialmente interessati, mettere a punto un questionario da sottoporre loro (vedi le schede tecniche n.5 e n.6) e prendere gli appuntamenti. Si tratta di un'attività di ricerca prevalentemente di tipo documentale e telefonico che viene normalmente affidata a uno stagista coordinato dal direttore del consorzio. Questa fase può richiedere anche qualche mese.

Una missione sul terreno, della durata di 8-10 giorni e svolta direttamente dal direttore, che consiste in una serie di interviste mirate con operatori commerciali (importatori, buyer ecc.).

La stesura di un rapporto conclusivo con una valutazione di opportunità per ciascuno dei prodotti. Questo rapporto viene discusso con le aziende coinvolte e, se le conclusioni sono positive, si mette a punto un piano di penetrazione.

Sulla base della propria esperienza, **“Saveurs des Pyrénées”** giudica in modo positivo l'efficacia di questo tipo di operazioni:

- > La qualità media dei contatti è migliore ed i risultati in termini di relazioni commerciali sono più rapidi (a volte anche immediati) di quelli che si ottengono con altri tipi di iniziative (saloni o missioni istituzionali);
- > Il costo è sostenibile: si spendono mediamente 15.000 franchi (5.000 per la fase preliminare e 10.000 per la missione sul campo);

Se, come si è detto, l'avviamento delle relazioni commerciali nell'export è generalmente più lento, bisogna anche sottolineare che molto spesso i clienti esteri, una volta che hanno verificato la credibilità dei propri interlocutori, tendono ad essere più fedeli; in questo tipo di relazioni commerciali la componente “fiducia” assume maggiore importanza soprattutto perché per l'importatore è più oneroso “accreditare nuovi fornitori”. Un'altra caratteristica frequente di questo tipo di rapporti riguarda l'esigenza del cliente di “controllare” il marchio che si appresta ad introdurre nel proprio mercato di influenza. Tale esigenza si traduce generalmente in richieste di esclusiva o di vendita del prodotto con un marchio nuovo e specifico.

Il territorio rurale come l'Eden

La conoscenza, la ricerca ed il consumo dei così detti “prodotti del territorio” sono diversi aspetti di quello che, nel settore alimentare, può essere considerato lo stile di vita del momento. Questa tendenza di tipo culturale è rafforzata dall'effetto indotto nei consumatori dalle piccole frustrazioni nei confronti del modello di vita urbano e dalle sensazioni di angoscia verso tutto ciò che può essere considerato “contaminato”. In qualche modo lo spazio rurale è capace di rispondere ad esigenze ed inquietudini di questo genere con alcuni temi forti:

- > l'integrità dell'ambiente (e quindi delle materie prime);
- > l'identità culturale basata su solide tradizioni;
- > la qualità della vita in termini di tempi, spazi, relazioni sociali ecc.

La capacità di comunicare questi valori rappresenta in molti casi, un notevole vantaggio competitivo dei prodotti locali rispetto alla concorrenza di tipo industriale (ed alle ingenti risorse che essa investe in campo pubblicitario): “... chi altri è in grado di proporre un piccolo pezzo di Eden?”.

[1] vedi il dossier “La valorizzazione delle risorse agricole locali: l'esperienza di LEADER I”, Osservatorio europeo LEADER

Le cooperative della Valle dello Jerte, partendo dalle esperienze fatte nella commercializzazione delle ciliege hanno sviluppato il marchio “El Valle del Jerte”. La sua immagine è collegata soprattutto a quelle degli alberi di ciliege in fiore, dell'integrità dell'alta montagna e dei prodotti di tipo artigianale. In primavera viene organizzata una promozione chiamata “Festa delle ciliege in fiore” che si svolge contemporaneamente nella valle e in 10 punti vendita di alto livello di Madrid (deli shops e supermercati di fascia alta).

L'esempio forse più eclatante di “messa in valore” del “patrimonio territorio” è rappresentato dalle “attività promozionali” di Agronatura. Questa cooperativa, leader Italiana della produzione di erbe officinali biologiche, non ha una propria linea sul mercato al dettaglio, ma si rivolge prevalentemente a clienti nazionali ed esteri che distribuiscono, con il proprio marchio, un'ampia gamma di prodotti a base di essenze.

Si tratta di un tipo di clienti che presenta alcune esigenze specifiche dal punto di vista dell'immagine:

- > deve fare un prodotto per salutisti e quindi la salubrità delle materie prime utilizzate deve essere indiscutibile;*
- > ha bisogno di dimostrare ai suoi clienti la sua capacità selezionare le materie prime migliori;*
- > oltre che acquistare una materia prima di buona qualità ha bisogno di “innamorarsi di una storia” per poi poterla raccontare ai propri consumatori (e, naturalmente, deve essere una bella storia).*

La cooperativa non ha spese di promozione diretta, ma si impegna attivamente per collaborare con questa politica di immagine. Un caso emblematico è quello del cliente tedesco: ogni anno in giugno organizza uno stage di aromaterapia per trenta persone in Val Bormida e dedica una pagina del proprio catalogo (con diverse foto) per descrivere l'area piemontese da cui provengono gran parte dei propri oli essenziali. Agronatura gli organizza il soggiorno (completo di visite guidate), si preoccupa di preparare “scoperte” gastronomiche, realizza delle lavorazioni complete a solo scopo dimostrativo e si preoccupa di accogliere questi visitatori con omaggi delle specialità del territorio. In sostanza la promozione attraverso il territorio rappresenta uno dei punti di forza del marketing di questa impresa che le consente di collocarsi sulla fascia più alta di prezzo del mercato. Come dice il presidente: “Se riesco a far venire in zona un cliente potenziale l'affare è concluso”.

Conclusione

Parte 3

**Allegati:
schede tecniche**

La garanzia sanitaria nel comparto agro-alimentare: le recenti normative comunitarie e l'autocontrollo

Negli ultimi anni l'emanazione di numerose disposizioni comunitarie sta provocando rilevanti modificazioni dei quadri normativi in importanti settori dell'area della prevenzione quali l'igiene e sicurezza nei luoghi di lavoro, la tutela dell'ambiente, l'igiene dei prodotti alimentari.

Le legislazione alimentare è uno di quei settori su cui ha maggiormente influito il diritto comunitario con l'emanazione di oltre quattrocento provvedimenti normativi (regolamenti, direttive, ecc.), finalizzati ad armonizzare la legislazione dei singoli Stati membri per consentire, in applicazione dell'art. 30 del trattato di Roma del 1957, la libera circolazione dei prodotti alimentari nel mercato comunitario.

Attenzione!

In seguito alle proposte avanzate dalla Commissione europea, dal 2000, la normativa comunitaria in materia sanitaria nel settore agro-alimentare è soggetta a modifiche. Pertanto, il testo che segue ha puramente valore indicativo, benché si possa ritenere che alcuni elementi in esso compresi non siano destinati a cambiare.

Si tratta di norme sia di carattere verticale, che disciplinano cioè singoli prodotti o settori merceologici specifici, sia di carattere orizzontale che regolamentano aspetti generali comuni a tutti i prodotti, come ad es. l'etichettatura, oppure che fissano criteri uniformi sulle modalità di svolgimento dei controlli ufficiali.

Dei numerosi provvedimenti comunitari quelli destinati a incidere più profondamente sulla attività dei Servizi di prevenzione degli organismi di controllo competenti sono le due direttive sul controllo ufficiale degli alimenti (Direttiva 89/397/ del 14.6.89

e Direttiva 93/99/CEE del 29.10.93) e quella sull'igiene dei prodotti alimentari (Direttiva 93/43/CEE del 14.6.93).

L'innovazione più rilevante introdotta da tali direttive riguarda il ruolo assegnato al produttore nel sistema generale dei controlli.

La responsabilizzazione dell'imprenditore è un aspetto tipico della normativa comunitaria anche in altri settori (vedasi ad es. le direttive sulla tutela della salute dei lavoratori) che si basa sul presupposto che solo dall'interno di una azienda si possano garantire interventi adeguati e continuativi per l'eliminazione o riduzione dei rischi.

In questa ottica il produttore non è più solo destinatario di vincoli e obblighi ma assume un ruolo attivo ed una responsabilità diretta nell'adozione di misure idonee a garantire la sicurezza igienico-sanitaria dei prodotti alimentari: esso è infatti obbligato a tenere sotto controllo l'intero processo di lavorazione, individuandone le fasi critiche per la sicurezza degli alimenti e adottando adeguate procedure di sorveglianza e di monitoraggio secondo i principi del sistema H.A.C.C.P.

Oggi per il produttore "governare il processo" significa essenzialmente preservare l'integrità e garantire la salubrità dei prodotti alimentari.

Bisogna cioè curare, oltre ai cosiddetti "fattori invariabili" (requisiti dei laboratori) anche i "fattori variabili" (prassi di gestione), prestando particolare attenzione alla sicurezza ed all'igiene, aspetti che vengono sottoposti a controllo secondo i criteri specifici.

A tal fine viene anche incoraggiata l'adozione di manuali di corretta prassi igienica, che possono essere elaborati dalle imprese alimentari in collabora-

zione con le autorità competenti al controllo e con le associazioni dei consumatori, tenendo conto, ove opportuno, dei principi di igiene alimentare del Codex Alimentarius.

L'autocontrollo

Nella società attuale infatti l'alimentazione riveste sempre più un ruolo strategico che si impernia su due cardini:

- > la qualità delle produzioni;
- > la sicurezza del consumatore.

L'autocontrollo è oggi fondamentale per ottenere il riconoscimento comunitario e gli Ispettori CE stanno valutando presenza e conformità delle procedure di autocontrollo nelle industrie alimentari.

L'autocontrollo si basa sul concetto del "dovere di prevenzione del rischio sanitario": nel costo di produzione vanno incluse le garanzie di salubrità fornite dalle aziende.

La garanzia di qualità igienico-sanitaria può riguardare il controllo dell'intero ciclo di produzione, degli aspetti chimico-fisici e batteriologici delle materie prime e dei semilavorati, delle modalità di produzione, conservazione, trasporto ed in ultimo, anche se non meno importante, dei prodotti.

Una parte fondamentale dell'autocontrollo è quindi costituita dal rispetto di procedure verificate ed in grado, se rispettate, di tenere sotto controllo il rischio igienico: le procedure possono essere documentate sotto forma di manuali per l'autocontrollo.

Il monitoraggio e le analisi di verifica vengono periodicamente eseguite per verificare l'efficienza del sistema.

La garanzia della sicurezza e dei requisiti igienico-sanitari dei prodotti rappresenta per le aziende alimentari la migliore assicurazione della loro salubrità e sicurezza nei confronti dei consumatori.

Questo per chi produce alimenti significa:

- > adeguare strutture e fasi del processo produttivo a quanto previsto dalle leggi;
- > curare la formazione e l'addestramento del personale;
- > affidarsi a metodi validi di controllo.

Ovviamente alla sanità pubblica spetta sempre il controllo ufficiale che tuttavia, come detto, se funziona bene l'autocontrollo, risulterà più mirato, ridotto numericamente e contenuto nei costi.

La direttiva comunitaria 93/43 sull'igiene dei prodotti alimentari e l'autocontrollo

La Direttiva Comunitaria 93/43 sull'igiene dei prodotti alimentari prevede l'adozione da parte dell'esercente di procedure precise di autocontrollo mediante l'individuazione dei punti critici dell'attività.

Si dovrà predisporre un documento scritto nel quale vengono descritte le proprie procedure dettagliate relative ai modi, tempi, e periodicità degli interventi, materiali detergenti e disinfettanti per la sanificazione delle strutture e delle attrezzature, che l'autorità sanitaria dovrà approvare.

I controlli verteranno sul rispetto delle procedure descritte. L'obiettivo è quindi rendere il responsabile dell'attività soggetto attivo nella determinazione e nel mantenimento di ottimali condizioni igienico sanitarie.

La Direttiva Comunitaria 93/43 nell'articolo 2 estende l'adozione dell'autocontrollo a tutte le industrie alimentari ovvero "...ogni soggetto pubblico o privato che esercita preparazione, trasformazione, fabbricazione, confezionamento, deposito, trasporto, distribuzione, manipolazione, vendita, fornitura o somministrazione di prodotti alimentari..." e stabilisce le norme generali di igiene dei prodotti alimentari e le modalità di verifica dell'osservanza di tali norme.

Nell'articolo 3 si prevede per le imprese del settore alimentare l'obbligo di "...individuare nelle loro attività ogni fase che potrebbe rivelarsi critica per la sicurezza degli alimenti e garantire che siano individuate, applicate, mantenute e aggiornate le opportune procedure di sicurezza avvalendosi dei seguenti principi su cui è basato il sistema H.A.C.C.P." (Hazard Analysis and Critical Control Point – Analisi di rischio e punti critici di controllo).

Negli allegati vengono inoltre elencati i "...requisiti per locali, mezzi di trasporto, apparecchiature, approvvigionamento idrico, personale, in grado di favorire e preservare l'igiene dei prodotti alimentari...".

Ai fini dell'autocontrollo le imprese alimentari hanno facoltà di avvalersi di laboratori esterni, iscritti in un apposito elenco predisposto dalla struttura sanitaria pubblica, in possesso di strutture, strumenti e personale idonei allo svolgimento dei controlli analitici.

L' H.A.C.C.P.

La metodologia per l'attuazione dell'autocontrollo è stata riconosciuta dalla *Commissione congiunta FAO/WHO Codex Alimentarius* e dalla *Commissione Internazionale delle Specifiche Microbiologiche per gli alimenti (ICMSF)* e viene denominata H.A.C.C.P..

L'applicazione del sistema H.A.C.C.P. consiste in una sequenza logica di dodici passi attorno a sette principi di base

Lo sviluppo del sistema con questa metodologia comprende:

- > analisi dei potenziali rischi per gli alimenti;
- > individuazione dei punti in cui possono verificarsi rischi per gli alimenti;
- > decisioni da adottare riguardo ai punti critici individuati che possono nuocere alla sicurezza degli alimenti;
- > individuazione ed applicazione di procedure di controllo e di sorveglianza di tali punti critici;
- > riesame periodico, e qualora cambino le attività delle imprese alimentari, delle analisi dei rischi alimentari, dei punti critici e delle procedure in materia di controllo e di sorveglianza.

L'analisi delle condizioni di partenza: un esempio di check list per la descrizione delle aziende partecipanti

DESCRIZIONE GENERALE DELL'IMPRESA

Caratteristiche generali

Caratteristiche generali dell'azienda (tipo di azienda, proprietà, dimensione, ubicazione, cenni storici ed altre notizie utili per la descrizione del profilo generale).

Descrizione generale dell'attività svolta

Processo produttivo, organigramma, prodotti, mercato e competizione.

CARATTERISTICHE DEI PRODOTTI ED ORGANIZZAZIONE COMMERCIALE

Gamma di prodotti e situazione di mercato

Per ogni prodotto o linea produttiva:

- > Descrizione del prodotto o della linea
- > Volumi di vendita, fatturato, punto di pareggio, sviluppi, tendenze, proiezioni
- > Politica dei prezzi (scala dei prezzi base e sistemi per sconti e offerte per tipo di clientela e/o quantitativi di prodotto).
- > Concorrenza diretta ed indiretta
- > Competitività e capacità dell'impresa di differenziare il prodotto da quello dei concorrenti
- > Posizionamento in relazione ai segmenti di mercato d'interesse
- > Posizione dell'impresa nei bacini di mercato in cui è presente (rapporto volume di produzione/dimensione dei bacini di mercato)
- > Tendenze, prospettive future e piani di sviluppo
- > analisi generale delle vendite per tipo di canale di commercializzazione: vendita diretta (negozi propri, vendita per corrispondenza); mercati di prossimità (dettaglianti e ristoratori locali); grossisti; grande distribuzione; gruppi di acquisto; esportazione)

Organizzazione commerciale

Con riferimento alla sola attività commerciale:

- > impiegati e responsabilità
- > mezzi fisici
- > rete diretta ed indiretta (compresi i mandati di rappresentanza) principali clienti (nomi, ubicazione, prodotti acquistati, % del volume annuale di vendita, durata e condizioni dei contratti in corso)
- > metodi utilizzati per individuare potenziali clienti
- > sistemi di distribuzione

Politica di mercato e mezzi impiegati

Descrizione, commenti e valutazione del budget di ciascuna voce:

- > Documentazione commerciale (listini, cataloghi, depliant)
- > Altri strumenti promozionali
- > Pubblicità diretta
- > Pubblicità nei punti vendita
- > Azioni di promozione nei punti vendita (animazioni, degustazioni ecc.)
- > Fiere e rassegne nazionali e nei luoghi di esportazione ecc.
- > Altro (pubbliche relazioni, visite guidate ecc.)

Costi commerciali.

Analisi dei costi di commercializzazione in totale e in % sulle vendite:

- > personale (compresi oneri sociali)
- > viaggi
- > confezionamento
- > trasporto per vendita
- > promozione, pubblicità e comunicazione
- > altre spese varie
- > deprezzamento
- > spese finanziarie

Performance commerciali:

- > Analisi della gestione e dei costi commerciali per tipo di nicchia di mercato.
- > Rapporto fra tali costi e i rispettivi fatturati.
- > Profitto netto comparato per tipo di nicchia in base a prezzi medi di vendita ed all'incidenza dei costi commerciali

Formalizzazione del rapporto tra organismo collettivo ed associati: un esempio di convenzione

Articolo 1 – Missione

A partire dalla data di sottoscrizione della presente convenzione, l'associazione gestisce per conto dell'aderente una missione – non esclusiva – di pianificazione, impianto, animazione e gestione di un'attività di distribuzione.

Questa missione si basa sui prodotti, le categorie di clienti e le aree geografiche menzionate in allegato.

Per esercitare questa missione, l'associazione dispone di risorse umane e materiali.

Al fine di ottimizzare i risultati, l'associazione e l'aderente s'impegnano agli obblighi ed adempimenti riportati negli articoli successivi.

Articolo 2 – Obblighi dell'associazione

L'associazione si impegna a:

- > mettere in opera tutti i mezzi di cui essa dispone per adempiere alla sua missione;
- > informare l'aderente della posizione dei suoi prodotti sui mercati, in altri termini, dell'evoluzione della produzione e dei prodotti, della competitività dei prezzi, delle prospettive dello sviluppo commerciale;
- > verificare, prima di nominare un distributore, che l'aderente non disponga già di un distributore esclusivo sul settore geografico in questione;
- > assicurarsi che le condizioni del prezzo e delle altre modalità di vendita siano concordate con l'aderente;
- > trasmettere all'aderente tutte le informazioni in suo possesso sui clienti ed in particolare sulle loro qualità di "pagatori";
- > impegnarsi, in caso di ritardo di pagamento di un cliente, in una azione sistematica di sollecito per accelerare il regolamento del saldo.

In tutti i casi, compreso quello in cui essa ha svolto un ruolo di intermediario per la fatturazione delle merci, l'associazione non potrà essere ritenuta responsabile finanziariamente di un incidente di pagamento.

L'implicazione dell'associazione non potrà andare al di là di una segnalazione dell'ingiunzione di pagamento.

È inteso che gli eventuali danni ed i costi generati dalla procedura del recupero del credito resteranno interamente a carico dell'aderente.

Tuttavia, se una fattura si ritrova insoluta, l'aderente potrà fare una domanda affinché, la commissione, relativa a quest'ordine, sia rimborsata.

Tale richiesta sarà esaminata dal Consiglio d'amministrazione che deciderà.

Articolo 3 – Obblighi dell'aderente

L'aderente s'impegna a:

- > assicurare una disponibilità regolare dei suoi prodotti tanto in quantità che in qualità;
- > avvertire con quanto più anticipo possibile l'associazione di tutte le eventuali carenze di magazzino;
- > garantire condizioni corrette d'imballaggio e di spedizione nei termini necessari;
- > fornire all'associazione tutti i mezzi di documentazione e tutti i mezzi di promozione disponibili per favorire la sua missione;
- > fornire all'associazione PFAP, ossia spedire direttamente le analisi ed i campioni domandati in idonee quantità;
- > fornire in modo preciso e dettagliato tutte le specificazioni tecniche dei suoi prodotti;
- > inviare, non più tardi del 30 Ottobre di ciascun anno, le tariffe in base 100 che saranno in vigore dal 1 Gennaio al 31 Dicembre dell'anno seguente e che precisano i tassi di sconto applicabili in funzione delle caratteristiche del cliente, così come le ritenute associate a tali sconti;

- > disporre di tutte le documentazioni sanitarie ed amministrative necessarie alla spedizione dei prodotti fino alla loro destinazione finale;
- > assicurare una fatturazione corretta e completa;
- > comunicare all'associazione le informazioni in suo possesso sulla qualità di "pagatore" del cliente all'associazione;
- > trasmettere all'associazione tutti gli ordini fatti dal cliente;
- > fornire mensilmente prima del 5 del mese la copia delle fatture del cliente, amministrate dall'associazione.

Missioni di esportazione: esempio di questionari da utilizzare nell'inchiesta presso gli operatori commerciali

Quali tipi di prodotti commercializzate?

Prodotti secchi
Conserve
Alcolici (vino e liquori)
Prodotti freschi
Altro

Servizio
Dilazione di pagamento
Senza obiettivo
Dilazione di consegna
Altro

Perchè?

Presso chi vi approvvigionate?

Perchè?

A quale tipo di clienti vendete i vostri prodotti?

Consumatori
Grossisti

Quali sono le vostre aspettative di fronte ai vostri fornitori?

Giornate d'incontro, degustazioni
Affissi, bandierine
Campioni
Films
Documenti, dépliants
Senza obiettivo
Altro

Qual'è la frequenza di commesse per i prodotti di qualità?

C'è una stagionalità nelle vendite?

Avete avuto dei problemi con i vostri fornitori? (specificare come si è sistemata la situazione)

Perchè?

Qual'è il volume minimo per le commesse e per i prodotti?

Quale margine avete per ciascuno dei vostri prodotti?

Che ricerca come prima cosa la vostra clientela? (mettere una nota ai primi 3 responsi)

Prodotti di lusso
Prodotti di buona marca
Prodotti francesi
Prodotti ai gusti originali, di qualità della ricetta
Prodotti artigianali
Senza obiettivo
Prodotti regionali
Altro

Quali sono le dilazioni di pagamento?

Alla ricezione
90 giorni
30 giorni
Senza obiettivo
60 giorni
Altre

Quali sono i 3 principali criteri di scelta di un fornitore?

Prezzo
Condizionamento
Commissione minima

Quali sono le modalità di pagamento utilizzate?

Cheques
Assegni girati
Tratte
Senza obiettivo
Altro

Quali sono le modalità di consegna per i prodotti importati?

Prezzo ripartito
Prezzo franco domicilio
Prezzo franco frontiera
Senza obiettivo
Prezzo franco dogana
Altro

FARE LA PRESENTAZIONE DEI PRODOTTI!!!

Quali sono le immagini positive che si trasmettono da questi prodotti?

Secondo voi a chi sono indirizzati questi prodotti? (segnare le differenti risposte)

Clientela francofila
Classe media
Clientela ecologista
Classe inferiore
Classe superiore
Senza obiettivo
Altro

Quali sono le regioni e le grandi città dove la domanda sarà più forte?

Quali sono i grandi circuiti di distribuzione che meglio si adattano per questo tipo di merce? Perché?

Per commercializzare al meglio la sua gamma di prodotti sul vostro mercato nazionale, la nostra organizzazione deve mettere l'accento sulla sua immagine di lusso o sulla sua immagine artigianale?

Le confezioni e l'etichettatura dei nostri prodotti sono adatti al mercato?

sì
no
non so

Perché?

Disporre della nostra gamma rappresenta un interesse per voi?

Perché?

Quali sono i punti forti dei nostri prodotti?

Prezzo

Produzione di lusso
Packaging
Commissione minima
Produzione artigianale
PLV
Produzione francese
Produzione regionale
Senza obiettivo
Altro

Quali sono i loro punti deboli?

Prezzo
Produzione di lusso
Packaging
Commissione minima
Produzione artigianale
PLV
Produzione francese
Produzione regionale
Senza obiettivo
Altro

In quale maniera vedete (a livello della vostra impresa) l'evoluzione attuale delle marche di prodotti agro-alimentari di qualità?

A vostro avviso quali sono i nostri concorrenti?

In cosa si collocano come nostri concorrenti?

Quali sono le loro immagini ed i loro prezzi?

Parte seconda. Check list clienti attuali

Azienda
Indirizzo
Persona contattata
Funzione

A quale tipo di clienti vendete i nostri prodotti?

Che ricerca come prima cosa la vostra clientela?

(mettere una nota ai primi 3 responsi)

Prodotti di lusso

Prodotti di buona marca

Prodotti francesi

Prodotti ai gusti originali, di qualità della ricetta

Prodotti artigianali

Senza obiettivo

Prodotti regionali

Altro

Quali sono i 3 principali criteri di scelta di un fornitore?

Prezzo

Condizionamento

Commissione minima

Servizio

Dilazione di pagamento

Senza obiettivo

Dilazione di consegna

Altro

Perchè?

Quali sono le immagini positive dei nostri prodotti?

Quali sono le immagini negative dei nostri prodotti?

Le confezioni e l'etichettatura dei nostri prodotti sono adatti all'immagine di prodotti artigianali?

Perchè?

Il prodotto corrisponde alle attese del consumatore?

Per commercializzare al meglio la sua gamma di prodotti sul vostro mercato nazionale, la nostra organizzazione deve mettere l'accento sulla sua immagine di lusso o sulla sua immagine artigianale?

Perchè?

Presentazione della gamma

Disporre della nostra gamma rappresenta un interesse per voi?

Perchè?

La nostra gamma si sente nominare assai spesso? offriamo un panel rappresentativo dei prodotti del nostro territorio?

Quale prodotto manca alla nostra gamma? (se ha risposto no alla domanda 11)

Quali sono i punti forti dei nostri prodotti?

Prezzo

Produzione di lusso

Packaging

Commissione minima

Produzione artigianale

PLV

Produzione francese

Produzione regionale

Senza obiettivo

Altro

Quali sono i loro punti deboli?

Prezzo

Produzione di lusso

Packaging

Commissione minima

Produzione artigianale

PLV

Produzione francese

Produzione regionale

Senza obiettivo

Altro

In quale maniera vedete (a livello della vostra impresa) l'evoluzione attuale delle marche di prodotti agro-alimentari di qualità?

A vostro avviso quali sono i nostri concorrenti?

In cosa si collocano come nostri concorrenti?

Quali sono le loro immagini ed i loro prezzi?

Elenco delle note

Leader II est une Initiative communautaire lancée par la Commission européenne et coordonnée par la Direction générale de l'Agriculture (Unité VI-F.II.3).

Le contenu de ce dossier ne reflète pas nécessairement les opinions de l'Union européenne.

***Leader II** is a Community Initiative launched by the European Commission and coordinated by its Directorate-General for Agriculture (Unit VI-F.II.3).*

The contents of this dossier do not necessarily reflect the views of the European Union Institutions.

Information

Observatoire européen LEADER
LEADER European Observatory
AEIDL
Chaussée St-Pierre 260
B-1040 Bruxelles
Tél +32 2 736 49 60
Fax +32 2 736 04 34
E-mail: leader@aeidl.be



Financé par la Commission européenne
Financed by the European Commission

