



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex  
D.M. 270/2004*)  
in Sviluppo economico e dell'impresa

Tesi di Laurea

—

Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

# L'innovazione distributiva dell'agroalimentare italiano: GDO, GAS, Eataly a confronto.

## **Relatore**

Ch. Prof. Giancarlo Coro'

## **Laureando**

Irene Bosello

Matricola 816010

## **Anno Accademico**

**2013 / 2014**



*Alla mia famiglia*



# Indice

<b>1</b>	<b>Analisi del settore agroalimentare</b>	<b>21</b>
1.1	L'andamento dell'industria agroalimentare italiana ed europea . . . . .	21
1.2	La produttività e l'innovazione delle aziende italiane . . . . .	26
1.3	La competitività dell'agroalimentare italiano . . . . .	31
1.3.1	I prezzi lungo la filiera . . . . .	34
1.3.2	I paesi competitor e i mercati di sbocco nel commercio mondiale di prodotti agroalimentari . . . . .	36
1.4	Andamento dei prezzi e consumi alimentari degli italiani . . . . .	38
1.5	L'importanza del commercio internazionale . . . . .	45
1.6	Le catene del valore nel commercio internazionale e il ruolo dell'Italia .	50
1.6.1	Le trasformazioni del sistema produttivo italiano . . . . .	58
1.6.2	Ristrutturazione e riconversione del settore agricolo . . . . .	61
1.6.3	Dinamiche macroeconomiche . . . . .	63
1.6.4	Modelli di consumo delle famiglie italiane . . . . .	66
1.7	Apertura internazionale e potenzialità di crescita del sistema produttivo italiano . . . . .	68
1.7.1	Specializzazione nell'export e internazionalizzazione . . . . .	70
1.7.2	Capacità di attivazione delle esportazioni e dipendenza dall'estero . . . . .	74
1.7.3	I fattori determinanti per la crescita della produttività . . . . .	79
1.8	La strategia del valore per il successo dell'agroalimentare italiano . . .	83
1.8.1	Funzione civica e imprenditoriale delle DO . . . . .	86
1.8.2	Livello di conoscenza delle Denominazioni di Origine e del Biologico . . . . .	88
1.8.3	I canali di vendita italiani e la comunicazione delle DO . . . . .	96
1.9	Le novità legislative in Europa . . . . .	100
1.9.1	Il contesto legislativo nazionale . . . . .	103
<b>2</b>	<b>Le imprese del sistema distributivo nel settore agroalimentare</b>	<b>105</b>
2.1	Analisi del Bilancio di Sostenibilità della Grande Distribuzione Organizzata . . . . .	105
2.2	Le caratteristiche della Grande Distribuzione Organizzata in Italia . . .	111
2.2.1	Composizione della rete distributiva . . . . .	117

2.2.2	Eterna rivalità tra commercio al dettaglio e GDO . . . . .	120
2.2.3	Il contributo della GDO al nostro sistema Paese . . . . .	126
2.3	La Responsabilità Sociale d’Impresa nella Grande Distribuzione . . . . .	129
2.4	Futuri trend nel mercato della GDO . . . . .	133
2.4.1	Obiettivi e strategie delle aziende distributive . . . . .	138
2.4.2	L’industria del retail a livello internazionale . . . . .	142
2.4.3	Variabili macroeconomiche che incidono nel retail in Italia . . . . .	145
2.5	Gli effetti dello sviluppo della Grande Distribuzione e i principali risultati economici del settore . . . . .	148
2.6	Potere contrattuale della Grande Distribuzione . . . . .	155
2.6.1	La contrattazione tra GDO e fornitori . . . . .	159
2.7	Strumenti alternativi di tutela contro il buyer power: art. 62 della L. n. 27/2012 e art. 9 della L. n. 192/98 . . . . .	164
<b>3</b>	<b>Canali di vendita alternativi: GAS e Fairtrade</b>	<b>167</b>
3.1	I GAS come laboratori di economia civica . . . . .	167
3.2	Soft Economy . . . . .	170
3.2.1	Dal consumo di massa individualista alla personalizzazione del consumo . . . . .	174
3.2.2	Consumo critico . . . . .	175
3.3	Analisi dei GAS . . . . .	177
3.3.1	Chi partecipa ai GAS e perché . . . . .	179
3.3.2	Struttura ed organizzazione dei GAS . . . . .	181
3.3.3	La spesa e la scelta dei fornitori . . . . .	184
3.4	Commercio equo-solidale . . . . .	190
3.5	Che cosa sono i Distretti di Economia Solidale? . . . . .	192
3.5.1	Rapporto tra i produttori e i GAS . . . . .	193
3.6	L’esperienza del MiraGas . . . . .	196
3.6.1	Progetto “Pane Logistico” . . . . .	201
<b>4</b>	<b>Eataly</b>	<b>207</b>
4.1	La centralità del Made in Italy . . . . .	207
4.1.1	La sfida della qualità per competere . . . . .	209
4.1.2	Controlli e garanzie sui prodotti . . . . .	213
4.2	Le industrie creative . . . . .	216

4.3	La nascita di Eataly . . . . .	218
4.4	La rivoluzione lenta di Slow Food . . . . .	222
4.4.1	Identità e missione di Slow Food Italia . . . . .	224
4.4.2	Intervista a Galdino Zara . . . . .	226
4.5	Eataly e l'innovazione tradizionale . . . . .	229
4.5.1	La costruzione della griglia di Eataly e la scelta di Torino . . . . .	230
4.5.2	Il category management e il personale di vendita . . . . .	232
4.5.3	Alcuni dati significativi e progetti futuri di Eataly . . . . .	234
4.6	L'originalità di Eataly . . . . .	238
4.6.1	Prezzi sostenibili . . . . .	240
4.6.2	I produttori di Eataly e il ruolo della ristorazione . . . . .	242
4.6.3	La sicurezza alimentare e la didattica . . . . .	243
4.6.4	Il marketing di Eataly . . . . .	246
4.7	Criteri di selezione dei fornitori di Eataly . . . . .	247
4.7.1	Le altre aperture di Eataly . . . . .	248
4.7.2	Critiche al progetto . . . . .	250
4.7.3	Interviste comparate: Eataly e Auchan . . . . .	251





## Elenco delle figure

1	Variazione tendenziale e peso percentuale del valore aggiunto dell'agricoltura nel 2012 (dati destagionalizzati e valori concatenati) . . . . .	25
2	Andamento trimestrale della variazione tendenziale (%) degli indici di prezzo dei prodotti agricoli e dei consumi intermedi nell'EU27, dal 2010 al 2012 . . . . .	26
3	Andamento trimestrale del valore aggiunto per attività, calcolato su dati destagionalizzati (variazioni tendenziali %), dal 2010 al 2012 . . . . .	27
4	Deflatore implicito del valore aggiunto per attività, calcolato su dati destagionalizzati (variazioni tendenziali %), dal 2010 al 2012 . . . . .	27
5	Andamento del valore aggiunto del monte ore lavorate e del valore aggiunto per ora lavorata su dati destagionalizzati (numeri indice media 2007=100), dal 2007 al 2012 . . . . .	29
6	Evoluzione imprese agricole italiane dal 2000 al 2011 . . . . .	30
7	Differenze tra impresa manageriale e impresa tradizionale . . . . .	31
8	Indici mensili dei prezzi al consumo dei prodotti alimentari lavorati e non lavorati nel 2012: variazioni % rispetto allo stesso mese dell'anno precedente . . . . .	38
9	Andamento mensile della variazione tendenziale degli indici di prezzo dei prodotti agricoli e dei consumi intermedi, dal 2011 al 2012 . . . . .	40
10	Indice della spesa per consumi finali delle famiglie italiane per macrovoci di spesa dal 2002 al 2011, base 2000-2001=100 (valori concatenati, anno di riferimento 2005) . . . . .	42
11	Propensione al risparmio delle famiglie e tasso di variazione delle relative componenti dal 2009 al 2012 (dati annuali e valori correnti) . . . . .	42
12	Propensione al risparmio delle famiglie e tasso di variazione delle relative componenti dal 2001 al 2011 (dati trimestrali destagionalizzati, valori correnti) . . . . .	43
13	Dinamica della spesa delle famiglie per i consumi finali, anno 2012 . . . . .	44
14	Dinamica degli acquisti in volume e in valore di alcuni prodotti agricoli (Variazione % 2011/2010) . . . . .	44
15	PIL e commercio mondiale dal 2000 al 2014(variazioni annue a prezzi costanti) . . . . .	52

16	Importazioni mondiali per area e importazioni mondiali per settore nel 2012 e 2013-14 (variazioni a prezzi costanti) . . . . .	53
17	Saldi commerciali delle principali aree economiche e di alcuni paesi dal 2000 al 2011 (in % del PIL mondiale) . . . . .	54
18	PIL e consumi nel 2012 (variazioni annue a prezzi costanti) . . . . .	55
19	Indici di cambiamento strutturale (a) per macrosettori, anni '92-2010 (valori percentuali) . . . . .	59
20	Operatori dei prodotti agroalimentari di qualità per tipologia e azienda agricola, dal 2004 al 2010 (variazioni percentuali) . . . . .	63
21	Livello dei prezzi nei principali paesi UEM, dal 2000 al 2010 (numeri indice UE27=100) . . . . .	65
22	Spesa media mensile per capitolo di spesa e ripartizione geografica di residenza, 1997-2010 (valori assoluti in euro e percentuali) . . . . .	67
23	Crescita del PIL e contributo delle principali componenti, 2000-2011 (variazioni e punti %) . . . . .	69
24	Esportazioni nazionali di merci e quote dell'Italia sul commercio mondiale (a), 2000-2011 (valori correnti, variazioni rispetto all'anno precedente, quote%) . . . . .	71
25	Specializzazione dell'Italia nel commercio mondiale di manufatti (a), 2000-2010 . . . . .	72
26	Investimenti diretti esteri in entrata per alcuni paesi UE, 2000-2010 (stock in % del PIL) . . . . .	73
27	Investimenti diretti esteri in uscita per alcuni paesi UE, 2000-2010 (stock in % del PIL) . . . . .	74
28	Propensione all'esportazione e incidenza delle importazioni sulla disponibilità per il complesso dell'economia e per il manifatturiero, 2000-2011 (valori %) . . . . .	75
29	Distribuzione delle vendite sul mercato UE ed Extra-UE (%), 2011 . . . . .	78
30	Indice di performance nella logistica (a), 2010 . . . . .	82
31	Tendenze degli acquisti domestici in valore nelle categorie bio e confronto tra i comparti, I semestre 2013 (variazioni % I sem '13./I sem '12) . . . . .	91
32	I maggiori aumenti e diminuzioni della spesa domestica per i più importanti prodotti bio confezionati, I semestre 2013 . . . . .	92

33	Evoluzione del n° dei punti vendita in alcuni canali bio, 2005-2012 (dati indicizzati, 2005=100) . . . . .	94
34	Evoluzione del n° dei punti vendita in alcuni canali extradomestici bio, 2005-2012 (dati indicizzati, base 2005=100) . . . . .	94
35	Distribuzione delle vendite delle aziende produttrici di DOP e IGP (%), confronto 2004-2011 . . . . .	97
36	Evoluzione dei mercati di destinazione delle vendite di prodotti DOP, IGP (%), confronto 2004-2011 . . . . .	97
37	Densità della rete commerciale: confronto tra alcuni paesi europei nel 2011 . . . . .	110
38	Evoluzione del peso dei canali distributivi: quote di mercato sul totale dei consumi commercializzabili* dal 2000 al 2010 . . . . .	111
39	Evoluzione del peso dei canali distributivi alimentari: quote di mercato sul totale dei consumi commercializzabili alimentari, confronto 2000-2011 . . . . .	112
40	Presenza della GDO alimentare nelle regioni: superficie di vendita (mq) x 1000 abitanti nel 2011 . . . . .	112
41	Rete commerciale totale in sede fissa e ambulanti dal 2000 al 2011 . . .	113
42	Evoluzione del modello di consumo in Italia, nel 1991-2002-2011 . . .	114
43	Spesa media annua delle famiglie italiane, dal 1991 al 2011 . . . . .	116
44	Analisi sui siti di quaranta aziende associate a Federdistribuzione nel 2011 . . . . .	116
45	Grandi distributori internazionali, in base al fatturato 2011 (mld €) . . .	120
46	I primi 10 gruppi della distribuzione alimentare in Italia: quote di mercato 2011 (% sul fatturato totale della GDO) . . . . .	120
47	Come viene dato il punteggio ai vari comparti e servizi . . . . .	121
48	Mappa di posizionamento dei comparti: 2012 vs 2010 . . . . .	122
49	Mappa di posizionamento dei servizi: 2012 vs 2010 . . . . .	123
50	Punti di forza e di debolezza del commercio al dettaglio e confronto dell'indice di soddisfazione tra il 2010 e il 2012 . . . . .	124
51	Punti di forza e di debolezza della GDO e confronto dell'indice di soddisfazione tra il 2010 e il 2012 . . . . .	125
52	Andamento della pressione promozionale nel settore alimentare, dal 2005 al 2011 . . . . .	127
53	Un framework integrato per raggiungere l'eccellenza operativa . . . . .	137

54	Market-driven demand management process . . . . .	142
55	Fiducia delle imprese manifatturiere italiane nel 2013 . . . . .	146
56	Consumer Confidence Index-Global Average, Q1 2013 . . . . .	147
57	L'Italia uscirà dalla crisi tra un anno? . . . . .	147
58	Margine Commerciale, media 2005-2008 vs media 2009-2011 . . . . .	151
59	Incidenza spese generali . . . . .	152
60	Incidenza costo del lavoro, media 2005-2008 vs media 2009-2011 . . . . .	152
61	Ciclo commerciale, media 2005-2008 vs media 2009-2011 . . . . .	153
62	Debiti finanziari su MOL (anni necessari per rimborsare il debito finanziario) e debiti finanziari a medio lungo termine sul totale, media 2005-2008 vs media 2009-2011 . . . . .	154
63	Margine operativo netto, media 2005-2008 vs media 2009-2011 . . . . .	155
64	Analisi congiunta di tutte le variabile della gestione d'impresa, media 2005-2008 vs media 2009-2011 . . . . .	155
65	Canali di conoscenza dei Gas . . . . .	180
66	Motivi per far parte di un Gas . . . . .	181
67	Obiettivi e risultati raggiunti dai Gas . . . . .	183
68	Luoghi in cui i Gas acquistano i prodotti alimentari . . . . .	185
69	Luoghi in cui i Gas acquistano altri tipi di prodotti . . . . .	185
70	Perché i Gas non fanno investimenti etici? . . . . .	186
71	Criteri di scelta dei produttori . . . . .	187
72	Ulteriori criteri di scelta dei produttori . . . . .	187
73	Chi sceglie i produttori . . . . .	188
74	Distanza produttori food e no food . . . . .	188
75	Fiducia nelle certificazioni . . . . .	189
76	Ragioni della rottura del rapporto tra Gas e produttori . . . . .	189
77	Andamento del valore delle vendite di prodotti equosolidali in Italia dal 2002 al 2011 . . . . .	192
78	Evoluzione delle quote di mercato dell'agroalimentare italiano nel mondo, dal 2002 al 2011 (incidenza % dell'export sul totale delle imprese mondiali) . . . . .	209
79	Prodotto Interno di Qualità nell'agroalimentare italiano nel confronto con il totale dell'economia, anno 2011 (incidenza % sul valore aggiunto)	212

80	Tendenza qualitativa e competitiva dei settori dell'industria manifatturiera italiana* nell'UE**, anno 2011 con base 2007=100 (NI dei VMU netti e delle quote di export dei settori rispetto alla media UE**) . . . .	212
81	Il sistema di allerta in Europa . . . . .	215
82	Category management: 8 step cycle . . . . .	234
83	Schema che mette in relazione quantità e qualità . . . . .	240



## Elenco delle tabelle

1	Indici del fatturato totale corretti per gli effetti di calendario per settore economico, base 2005=100 (variazioni % set-'12/set-'11 e lug-set'12/lug-set'11); . . . . .	21
2	Indici dei prezzi alla produzione dei prodotti industriali per settore di attività delle industrie alimentari, base 2005=100 (variazioni % anno 2012/2011) . . . . .	22
3	Principali aree di scambio dei prodotti agroalimentari, III trimestre 2012	22
4	Indici del valore delle vendite del commercio al dettaglio a prezzi correnti nel 2012 (variazioni % rispetto al 2011), base 2005=100 . . . . .	23
5	Indice del valore delle vendite del commercio al dettaglio a prezzi correnti per la GDO nel 2012 (variazioni % rispetto al 2011), base 2005=100 . . . . .	24
6	Indicatori europei del settore agricolo, III trimestre 2012 . . . . .	24
7	Valore aggiunto ai prezzi per attività economica su dati destagionalizzati a valori concatenati, III trimestre 2012 (milioni di euro - anno di riferimento 2005) . . . . .	26
8	Monte ore lavorative per attività su dati destagionalizzati ed espressi in valori assoluti in migliaia, III trimestre 2012 . . . . .	28
9	Scenari di evoluzione delle imprese agricole italiane a confronto con la Francia . . . . .	31
10	Numeri indici dei prezzi alla produzione dei prodotti venduti dagli agricoltori III trimestre 2012, base 2005=100 . . . . .	39
11	Numeri indici dei prezzi dei prodotti acquistati dagli agricoltori III trimestre 2012, base 2005=100 . . . . .	39
12	Deflatori, costi unitari variabili e margini nel settore agricolo III trimestre 2012, base 2005=100 . . . . .	41
13	Crescita delle importazioni mondiali per settore (livelli e variazioni % a prezzi costanti relativi ai paesi considerati nel progetto dal 2011 al 2014) . . . . .	50
14	Specializzazione dei principali paesi in determinate fasi: graduatoria effettuata secondo l'indice di Balassa omogeneo e simmetrico, calcolato a partire dalle quote del 2011 . . . . .	57

15	Composizione e crescita del valore aggiunto, anni 1992-2001-2011 (valori percentuali) . . . . .	59
16	PIL dei principali paesi dell'UE dal 1992 al 2011 (tassi di variazione medi annui, valori %) . . . . .	64
17	Imprese in crescita sui mercati esteri per classi di addetti e tipologia di merci esportate, I semestre 2009 - II semestre 2011 (valori %) . . . . .	69
18	Distribuzione delle vendite sul mercato estero per comparto (% sulle quantità), 2009-2011 . . . . .	77
19	Volumi esportati per comparto (tonnellate), 2009-2011 . . . . .	77
20	Valore della produzione esportata per comparto (milioni di €), 2009-2011	78
21	Distribuzione delle vendite sul mercato estero per canali distributivi e comparti (%), 2011 . . . . .	79
22	Acquisti domestici in valore di prodotti bio confezionati nel I semestre 2013 . . . . .	90
23	Tendenze degli acquisti domestici di prodotti bio confezionati per area geografica, 2011-2012 (% calcolata su dati in valore) . . . . .	92
24	Evoluzione del n° di canali distributivi di prodotti bio, 2005-2012 . . . . .	93
25	Evoluzione del n° di canali extradomestici di prodotti bio, 2005-2012 . . . . .	93
26	Tendenza dei prezzi all'origine dei prodotti bio e di quelli convenzionali dal 2011 al 2013 (variazioni % sull'anno prec. e sullo stesso trimestre dell'anno prec.) . . . . .	95
27	Tendenza dei prezzi al consumo dei prodotti bio e di quelli convenzionali dal 2011 al 2013 ( var. % sull'anno pre. e sullo stesso trimestre dell'anno prec.) . . . . .	96
28	Primi 15 prodotti agroalimentari di qualità nel 2012 . . . . .	100
29	Le tipologie di punti vendita nel comparto alimentare . . . . .	108
30	Prima e dopo la GDO . . . . .	109
31	Andamento delle vendite al dettaglio in base ai dati ISTAT dal 2008 al 2012 . . . . .	126
32	Andamento dei prezzi di vendita e dei listini dei fornitori per i prodotti di Largo Consumo Confezionato dal 2007 al 2012 . . . . .	127
33	I costi e i benefici della RSI per un'impresa . . . . .	131
34	Top of mind issues . . . . .	140
35	Tipologie di innovazione . . . . .	144



36	Gli alimenti importati che inquinano maggiormente, dati aggiornati al 2010 . . . . .	150
37	Distribuzione del campione per classi di fatturato . . . . .	161
38	Distribuzione del campione per ambito territoriale e comparto di attività	161
39	Richieste di variazione unilaterale (da parte del distributore) . . . . .	161
40	Tabella riassuntiva degli sconti . . . . .	162
41	Tabella riassuntiva dei contributi . . . . .	162
42	Graduatoria di “non gradimento” dei vari contributi . . . . .	163
43	Distribuzione delle risposte sull’uniformità della scontistica tra le catene	163
44	Distribuzione delle risposte sull’uniformità dei margini tra le catene . .	164
45	Non verificabilità o assenza di controprestazioni . . . . .	164
46	Costo di coltivazione del grano per il progetto “Pane Logistico”, 2013 .	204
47	Costi di trasformazione del grano per il progetto “Pane Logistico”, 2013	205
48	Costo di produzione del “Pane Logistico”, 2013 . . . . .	205
49	Prezzo di vendita del “Pane Logistico” e guadagni per ogni attore della filiera, 2013 . . . . .	206
50	Associazioni e aziende che aderiscono al progetto, 2013 . . . . .	206
51	Operazioni di controllo svolte dal RASFF . . . . .	215
52	Controlli nazionali . . . . .	216



## Introduzione

L'obiettivo di questa tesi è analizzare l'innovazione nei canali distributivi del Made in Italy agroalimentare nel mondo. La Francia esporta 67 miliardi di prodotti agroalimentari contro i 31 miliardi dell'Italia, a causa della scarsa capacità degli imprenditori agricoli di creare delle reti commerciali all'estero. La nostra forza sta nelle piccole e medie imprese agricole che devono pensare locale, tutelando le nostre biodiversità, e agire globale, facendole conoscere a livello internazionale. La tesi si dedica in particolare all'innovazione creata nella distribuzione dell'agroalimentare dall'azienda Eataly. Il suo fondatore, Oscar Farinetti, ha svolto un attento studio del mercato e sfruttando la rete di relazioni che si era costruito attraverso la sua precedente esperienza in Unieuro, è stato capace di coniugare la logica dell'economie di scala al rispetto della qualità nei processi produttivi tradizionali. Lo scopo di questo lavoro è quindi evidenziare come un insieme di valori etici, ispirati all'educazione dei consumatori, alla tutela della salute e delle identità culturali, possano essere alla base di un business model di successo. Inoltre Eataly porta le nostre eccellenze enogastronomiche anche all'estero, rilanciando così l'immagine internazionale del nostro Paese, che in questi anni è stata spesso oscurata dalla crisi economica.

Il primo capitolo è stato dedicato all'analisi del settore agroalimentare, per evidenziare i cambiamenti avvenuti negli stili di vita e nei modelli di consumo, che hanno inciso profondamente sulle scelte strategiche intraprese dall'intero sistema distributivo. Infatti c'è stata una sorta di polarizzazione degli acquisti, collocando da una parte un tipo consumatore attento a scegliere prodotti di qualità, nel senso ampio del termine, mentre dall'altra c'è un consumatore con difficoltà economiche, che è costretto ad acquistare presso i discount per risparmiare il più possibile.

Nel secondo capitolo si è analizzato il tipo di offerta della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) e le innovazioni predisposte per soddisfare le svariate esigenze del consumatore. L'intervista al Responsabile delle Vendite Alimentari di Auchan Mestre ha permesso di chiarire gli aspetti che caratterizzano questo business, fondato essenzialmente su un'offerta di prodotti di qualità industriale medio-alta, per aiutare i consumatori che hanno visto ridurre il loro potere d'acquisto a fronte della crisi. Seppur la stessa GDO stia cercando di aprirsi ad una maggiore responsabilità sociale, la sua forza nell'imporre modelli di consumo di massa è ancora troppo forte, a causa delle pressioni promozionali che si ripercuotono sui fornitori, creando un rapporto di forza sbilanciato.

Nel terzo capitolo si è preso in considerazione un nuovo fenomeno, finora poco indagato, che coinvolge sempre più persone che scelgono nuovi canali di approvvigionamento di beni alimentari e di altri comparti: i Gruppi di Acquisto Solidale. Grazie all'intervista al MiraGas di Oriago, si è potuto conoscere i principi di Economia Solidale che pervadono la partecipazione a questi networks di acquisto alternativi, alcuni dei quali ancora non del tutto sviluppati: relazione diretta con i produttori; essere consum-attori e non agire passivamente; predilezione di prodotti alimentari di qualità che risponde ai criteri della località, stagionalità e qualità alimentare (certificazioni, biologico, no OGM o altre sostanze chimiche); condivisione di idee e progetti tra produttori, comunità locale e membri dei vari Gas presenti sul territorio.

Infine l'ultimo capitolo è dedicato all'analisi del modello distributivo di Eataly, soffermandosi sugli elementi innovativi che lo distinguono dalla GDO e anche dai Gas, presentandosi come un'azienda che fa della comunicazione il suo punto di forza per diffondere l'ideologia del buon cibo. Anche in questo caso le interviste alla Responsabile dell'ufficio stampa di Eataly a Torino e al Presidente della Commissione Nazionale di Garanzia di Slow Food Veneto, hanno contribuito a confermare quanto detto e a prevedere gli scenari futuri, puntando sulla tracciabilità del prodotto per orientare il consumatore nelle sue scelte.

# 1 Analisi del settore agroalimentare

## 1.1 L'andamento dell'industria agroalimentare italiana ed europea

Rispetto al settembre 2011, il fatturato dell'industria alimentare, compresa quella delle bevande e del tabacco, ha registrato un aumento dell' 1,9% nel 2012, stando a quanto viene riportato nel rapporto Agritrend di INEA [Agritrend-INEA]. Questo modesto risultato indica una buona performance del settore se rapportato a quelli conseguiti da altre attività economiche nell'odierna congiuntura. Infatti le variazioni più negative si sono registrate nei settori della metallurgia (-15,5%), delle materie plastiche (-8,3%) e del tessile/abbigliamento (-7,6%).

**Tabella 1:** Indici del fatturato totale corretti per gli effetti di calendario per settore economico, base 2005=100 (variazioni % set-'12/set-'11 e lug-set'12/lug-set'11);

	Dati corretti per gli effetti del calendario	
	set-'12	lug-set '12
	set-'11	lug-set '11
<b>Totale industria escluse costruzioni</b>	-5,4	-4,7
<b>Attività manifatturiera</b>	-5,3	-4,6
Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	1,9	1,9

Fonte: Elaborazione INEA su dati ISTAT [Agritrend-INEA]

Dalla Tabella 2, si nota come l'indice dei prezzi alla produzione per il settore delle industrie alimentari, in senso stretto, è aumentato dello 0,4% rispetto ad agosto 2012 e del 4,1% rispetto a settembre 2011. Osservando ogni singolo comparto, la situazione assume un'altra ottica: rispetto al mese di agosto 2012 si nota una certa stabilità delle quotazioni con qualche variazione negativa, mentre nel trimestre precedente e in linea di tendenza si sono invece registrate dei forti rialzi dei prezzi [Agritrend-INEA]. Per quanto riguarda la bilancia commerciale, nel terzo trimestre 2012 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, si evidenzia una significativa crescita delle esportazioni agroalimentari (+6,6%) a fronte del calo delle importazioni (-2,8%). Di conseguenza il deficit della bilancia commerciale passa da 2.237 milioni di euro (dato del III trimestre 2011) a 1.478 milioni.

**Tabella 2:** Indici dei prezzi alla produzione dei prodotti industriali per settore di attività delle industrie alimentari, base 2005=100 (variazioni % anno 2012/2011)

	set-'12	Variazioni %		Variazioni %	
		set-'12	lug-set '12	set-'12	lug-set '12
		ago-'12	apr-giu '12	set-'11	lug-set '11
Totale industria escluse costruzioni	119,9	-0,1	0,6	2,6	2,5
Attività manifatturiere	117,7	0,1	0,4	1,7	1,6
Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	126,8	0,2	2,0	4,3	4,1
Industrie alimentari	128,7	0,4	2,3	4,1	3,9
Lavorazione e conservazione di carne	120,5	1,4	5,2	5,8	5,6
Lavorazione e conservazione di pesce	132,8	0,6	0,4	6,1	5,8
Lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi	109,9	-0,5	0,2	2,2	3,0
Produzione di oli e grassi vegetali e animali	149	0,4	7,5	10,4	9,1
Industria lattiero casearia	119,7	-0,1	-0,2	-1,2	-1,3
Lavorazione delle granaglie	160,2	1,1	1,6	-0,2	-3,0
Produzione di prodotti da forno e farinacei	132,6	-0,2	0,5	2,5	3,0
Produzione di altri prodotti alimentari	124,5	-0,2	0,3	3,6	4,8
Produzione di prodotti per l'alimentazione	162,3	2,1	8,1	16,8	12,5
Industria delle bevande	114,9	-0,7	0,4	4,8	5,3

Fonte: Elaborazione INEA su dati Istat [Agritrend-INEA]

**Tabella 3:** Principali aree di scambio dei prodotti agroalimentari, III trimestre 2012

	Valore (milioni di euro)			Peso %		Variazione %		
	Import	Export	Sn	Import	Export	Import	Export	Sn (I)
UE 27	6.739	5.209	-12,8	71,7	65,8	-0,1	2,6	1,3
Paesi candidati UE	137	106	-12,6	1,5	1,3	10,4	14,5	1,8
Altri Paesi Europei (no Mediter.)	267	564	35,8	2,8	7,1	-25,8	9,6	18
Paesi Terzi Mediter. (no candid. UE)	185	196	3,1	2,0	2,5	14,2	18,4	1,8
Nord America	189	888	64,9	2,0	11,2	-18,1	15,5	11
Centro America	118	38	-51,0	1,3	0,5	12,7	21	2,6
Sud America	672	80	-78,8	7,2	1,0	-15,3	8,6	4,3
Asia (no Mediterranei)	702	592	-8,5	7,5	7,5	-5,1	29,1	15
Africa (no Mediterranei)	318	108	-49,5	3,4	1,4	-0,2	0,2	0,2
Oceania	70	113	23,3	0,7	1,4	-12,2	3,7	8
Totali diversi	0	25	98,7	0,0	0,3	-97,7	-12	40
MONDO	9.397	7.919	-8,5	100	100	-2,8	6,6	4,5

Fonte: Elaborazioni INEA su dati ISTAT [Agritrend-INEA]

Le esportazioni maggiori, con variazioni superiori al 15%, sono quelle verso i paesi terzi mediterranei (Algeria, Cipro, Egitto, Giordania, Israele, Libano, Malta, Marocco, Siria, Territorio di Palestina, Tunisia e Turchia.), il Centro e il Nord America, e i paesi asiatici. In particolare rispetto al III trimestre 2011, l'export verso l'Asia cresce di quasi il 30%, al pari del Giappone con un +28%, mentre quello verso gli Stati Uniti registra +16,5%, soprattutto per i prodotti del Made in Italy: prodotti dolciari a base di cacao +58%, pasta e conserve di pomodoro +33%, olio d'oliva e vini rossi DOP +19%. Nel caso del mercato giapponese, le esportazioni di pasta e di grana padano e di parmigiano reggiano crescono di oltre il 40%. Significativo è anche l'andamento delle esportazioni in valore del vino (+8,5%) che, con un valore delle vendite all'estero di 1194 milioni di

euro e un saldo normalizzato dell' 89,5%, si conferma il principale comparto dell'export italiano [Agritrend-INEA]. Tuttavia secondo il rapporto Agritrend questo risultato è imputabile esclusivamente alla componente prezzo e non ai volumi esportati che si riducono del 10% circa. L'andamento dell'importazioni è fortemente differenziato per aree di approvvigionamento. Se da una parte l'import dai paesi UE rimane stabile, dall'altra aumenta di oltre 10% quello dai paesi candidati UE. Di contro gli acquisti dai paesi extra-UE subiscono un calo: Asia -5% per i prodotti della silvicoltura e Sud America -15,3%, soprattutto per il caffè greggio e i “panelli, farine e mangimi”. Risultano invece in crescita le importazioni dai paesi terzi mediterranei (+14,2%) e dal Centro America (+12,7%). Per il commercio al dettaglio, il rapporto Agritrend elaborato sui dati Istat mette in rilievo come a settembre 2012 l'indice destagionalizzato del valore totale delle vendite al dettaglio è sceso dello 0,2% rispetto al mese precedente. Sempre in termini congiunturali, le vendite di prodotti alimentari sono aumentate dello 0,1%, mentre quelle dei prodotti non alimentari sono diminuite quasi della stessa misura (-0,2%)[Agritrend-INEA]. Rispetto a settembre 2011, l'indice del totale delle vendite ha subito una diminuzione maggiore (-1,6%) a causa del -0,4% nelle vendite di alimenti e del -2,3% nelle vendite di prodotti non alimentari. Va precisato che questi indicatori incorporano la dinamica sia delle quantità sia dei prezzi, essendo riferiti al valore corrente delle vendite.

**Tabella 4:** Indici del valore delle vendite del commercio al dettaglio a prezzi correnti nel 2012 (variazioni % rispetto al 2011), base 2005=100

	Dati destagionalizzati		Dati grezzi	
	Indici	Variazioni %	Indici	Variazioni %
	set-'12	set-'12 ago-'12	set-'12	set-'11
Totali	97,5	-0,2	95,9	-1,6
Alimentari	102,6	0,1	100,6	-0,4
Non alimentari	95,4	-0,2	93,9	-2,3

Fonte: Elaborazioni INEA su dati ISTAT [Agritrend-INEA]

L'indice delle vendite per tipologia di esercizio, riportato nella Tabella 5, mostra un aumento più marcato per i negozi specializzati (+3,1%) mentre il valore per quelli non specializzati si attesta ad un +0,2%. Gli aumenti più sostenuti si registrano per i discount, con un +3,0% rispetto a settembre 2011, diversamente dagli ipermercati che sono caratterizzati da una variazione negativa (-0,6%). Al terzo trimestre 2012 l'area

euro mostra il persistere del rallentamento dell'economia e l'estensione in profondità di questo fenomeno nei paesi mediterranei [Agritrend-INEA].

**Tabella 5:** Indice del valore delle vendite del commercio al dettaglio a prezzi correnti per la GDO nel 2012 (variazioni % rispetto al 2011), base 2005=100

		Indici		Variazioni %	
		set '12		set '12	lug-set '12
				set '11	lug-set '11
Grande distribuzione specializzata	non	103,7		0,2	-0,9
	Alimentare	107,5		0,4	0,6
	Non alimentare	89,2		-0,4	-3,6
	Ipermercati	99,2		-0,6	-1,4
	Supermercati	111,8		0,7	0,0
	Discount	123,1		3,0	1,7
Grande distribuzione specializzata		112,5		3,1	-0,3
<b>Totale</b>		<b>104,9</b>		<b>0,7</b>	<b>-0,7</b>

Fonte: Elaborazioni INEA su dati ISTAT [Agritrend-INEA]

Nei dati Eurostat riportati in Agritrend, il PIL dei 17 paesi dell'area euro è stazionario a valori correnti rispetto al trimestre precedente (+0,3%), mentre la variazione tendenziale è in peggioramento già da diversi trimestri, attestandosi intorno allo 0,7%. L'andamento del valore aggiunto agricolo e quello dell'occupazione dell'EU-27 e della zona euro confermano la stasi in atto.

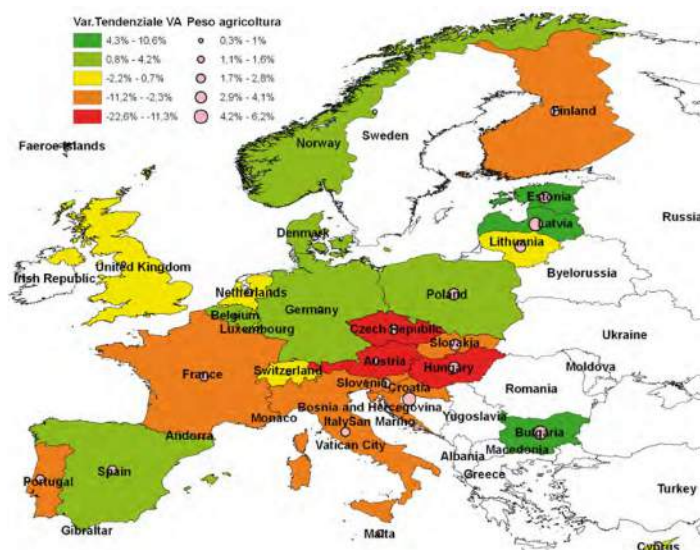
**Tabella 6:** Indicatori europei del settore agricolo, III trimestre 2012

	Valori III trim '12	III trim '12 su II trim '12	III trim '12 su III trim '11
Valore aggiunto agricolo a prezzi costanti (milioni di euro)			
EU 27	44.973,8	%	%
Zona euro (17 paesi)	36.178,5	-1,0	-2,5
Totale occupati agricoli (1000)			
EU 27	11.759,2	-1,1	-1,1
Zona euro (17 paesi)	5.014,9	-0,6	-1,7
Indice dei prezzi alla produzione dei prodotti alimentari (2005=100)			
EU 27	125,4	-0,5	-0,7
Zona euro (17 paesi)	122,9	1,4	3,3
Indice del volume di produzione dei prodotti alimentari (2005=100)			
EU 27	105,0	1,7	3,6
Zona euro (17 paesi)	104,6	0,1	-1,0
		0,1	-1,7

Fonte: Elaborazioni INEA su dati Eurostat [Agritrend-INEA]



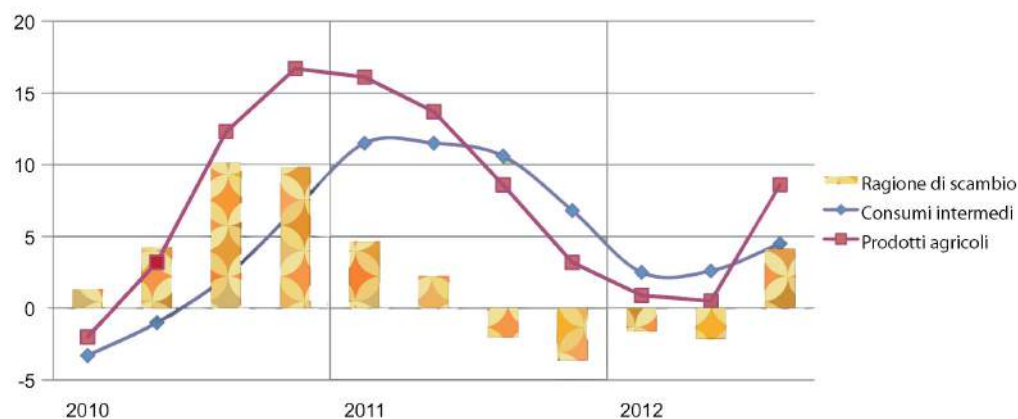
**Figura 1:** Variazione tendenziale e peso percentuale del valore aggiunto dell'agricoltura nel 2012 (dati destagionalizzati e valori concatenati)



Fonte: Elaborazioni INEA su dati Eurostat [Agritrend-INEA]

I paesi che spiccano tra gli altri per un andamento del valore aggiunto agricolo inferiore alla media dell'UE27 (-2,5%) sono Ungheria (-22,6%), Repubblica Ceca (-12,8%) e Austria (-11,3%); mentre con variazioni negative più contenute emergono Slovacchia, Slovenia, Italia e Croazia. Peculiare il fatto che la riduzione degli occupati agricoli, forestali e della pesca risulti maggiore della media rispetto al complesso delle attività economiche sia nel dato congiunturale (-0,5% nell'eurozona e -0,6% nell'EU-27) sia in quello tendenziale (-0,7% e -1,7%) [Agritrend-INEA]. Inoltre si riduce anche il volume della produzione dei prodotti alimentari, che rispetto al II trimestre 2012 ristagna (+0,1) e si riduce su base tendenziale (-1,7% e -1% per l'eurozona e l'UE27). Come si può notare dalla Figura 2, l'andamento dei prezzi dei prodotti alimentari a livello europeo denota un ulteriore abbattimento della ragione di scambio dell'agricoltura rispetto ai settori che producono gli input agricoli, ma un miglioramento di quest'ultima se confrontata con gli alimenti trasformati con uno scarto quasi dell' 1%.

**Figura 2:** Andamento trimestrale della variazione tendenziale (%) degli indici di prezzo dei prodotti agricoli e dei consumi intermedi nell'EU27, dal 2010 al 2012



Fonte: Elaborazioni INEA su dati Eurostat [Agritrend-INEA]

## 1.2 La produttività e l'innovazione delle aziende italiane

Nel terzo trimestre del 2012 il prodotto interno lordo<sup>1</sup> è sceso dello 0,2% rispetto al secondo trimestre 2011 e del 2,4% nei confronti del III trimestre del 2011. Il settore “agricoltura, silvicoltura e pesca” ha subito una variazione negativa del valore aggiunto, sia in termini congiunturali (-6,7%) sia in linea di tendenza (-5,1%) [Agritrend-INEA]. Meno evidenti sono state le variazioni negative relative al settore dell'industria, nel suo complesso, e a quello dei servizi.

**Tabella 7:** Valore aggiunto ai prezzi per attività economica su dati destagionalizzati a valori concatenati, III trimestre 2012 (milioni di euro - anno di riferimento 2005)

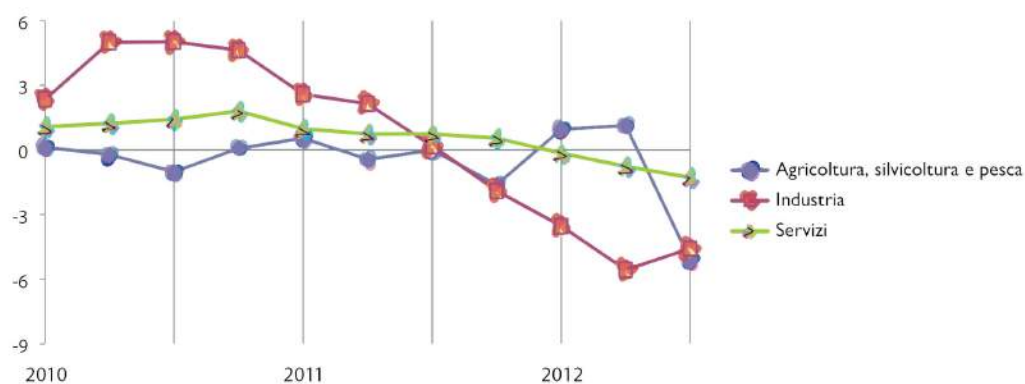
Settori	Valori III trim '12	Variazioni%	
		III trim '12 s u II trim '12	III trim '12 su III trim '11
Agricoltura, silvicoltura e pesca	6.560	-6,7	-5,1
Industria	76.242	0,2	-4,6
Servizi	233.262	-0,2	-1,3
<b>Valore Aggiunto ai prezzi di base</b>	<b>316.061</b>	<b>-0,2</b>	<b>-2,2</b>
Iva, imp. ind. nette sui prodotti e importazioni	32.817	0,0	-4,3
<b>PIL ai prezzi di mercato</b>	<b>348.750</b>	<b>-0,2</b>	<b>-2,4</b>

Fonte: Elaborazioni INEA su dati ISTAT [Agritrend-INEA]

<sup>1</sup>Nel rapporto agritrend il PIL è espresso a valori concatenati con anno di riferimento il 2005 e corretto per gli effetti di calendario e destagionalizzato.

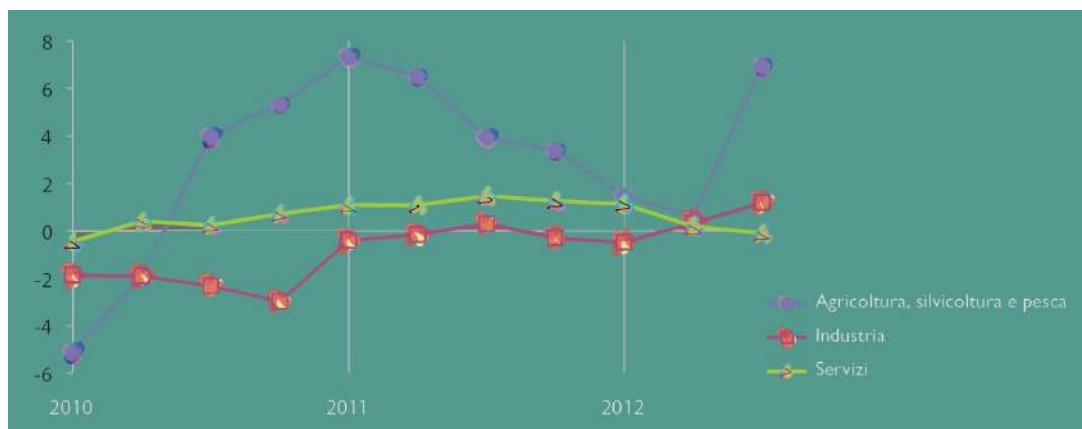
Tuttavia osservando la Figura 3, che rappresenta la variazione tendenziale del valore aggiunto per tipologia di attività economica dal I trimestre 2010 al III trimestre 2012, si nota una sostanziale debolezza in tutti i settori nel quadro congiunturale [Agritrend-INEA]. Per quanto concerne il deflatore del valore aggiunto dell'agricoltura, rispetto al III trimestre 2011, è variato positivamente del 7%, con un' impennata del 6,3% rispetto alla variazione tendenziale del II trimestre 2012 (Figura 4).

**Figura 3:** Andamento trimestrale del valore aggiunto per attività, calcolato su dati destagionalizzati (variazioni tendenziali %), dal 2010 al 2012



Fonte: Elaborazioni INEA su dati ISTAT [Agritrend-INEA]

**Figura 4:** Deflatore implicito del valore aggiunto per attività, calcolato su dati destagionalizzati (variazioni tendenziali %), dal 2010 al 2012



Fonte: Elaborazioni INEA su dati ISTAT [Agritrend-INEA]

Si desume che, a prezzi correnti, la variazione positiva dell'1,5% del valore aggiunto agricolo, rispetto allo stesso trimestre del 2011, è imputabile esclusivamente all'in-

nalzamento dei prezzi (+7,0%) a fronte del calo delle quantità prodotte (-5,2%). Nel terzo trimestre 2012, il valore aggiunto del settore agricolo è diminuito del 5,1%, in termini tendenziali, in corrispondenza di una riduzione del monte ore lavorato del 3,4% (Tabella 8). Dall'analisi dei dati per posizione lavorativa effettuata da INEA [Agritrend-INEA], si è capito che la causa delle variazioni negative del monte ore lavorato sono da attribuire principalmente ai lavoratori autonomi, dato che nel terzo trimestre 2012 le ore lavorate dei lavoratori dipendenti sono aumentate del 2,4% rispetto allo stesso periodo del 2011, contrariamente agli altri settori economici. In breve, considerando le caratteristiche strutturali delle aziende agricole, ciò significa che molte di esse hanno cessato la loro attività. Di conseguenza, in termini di produttività del lavoro agricolo, si è assistito tendenzialmente ad una diminuzione del 1,8%, indotta dal -3,4% di ore lavorate e dal -0,7% di unità di lavoro (Figura 5, [Agritrend-INEA]).

**Tabella 8:** Monte ore lavorative per attività su dati destagionalizzati ed espressi in valori assoluti in migliaia, III trimestre 2012

Settori	Valori III trim '12	Variazioni %	
		III trim '12 su II trim '12	III trim '12 su III trim '11
Agricoltura, silvicoltura e pesca	552.237	-1,7	-3,4
Industria	2.727.594	-0,5	-4,0
Servizi	7.557.092	1,4	0,0
<b>Totale</b>	<b>10.836.923</b>	<b>0,7</b>	<b>-1,2</b>

Fonte: Elaborazioni INEA su dati ISTAT [Agritrend-INEA]

**Figura 5:** Andamento del valore aggiunto del monte ore lavorate e del valore aggiunto per ora lavorata su dati destagionalizzati (numeri indice media 2007=100), dal 2007 al 2012



Fonte: Elaborazioni INEA su dati ISTAT [Agritrend-INEA]

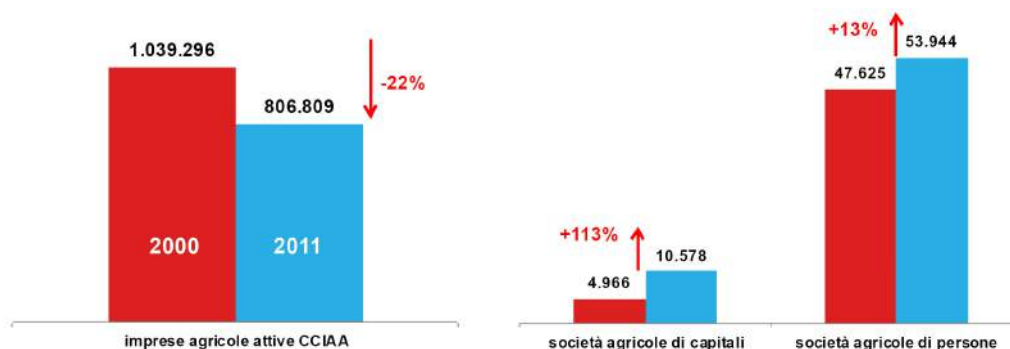
Il rapporto di Agri2000 del 2011 si era concluso affermando che l'agricoltura è un settore *technology-push*, sostenendo così che l'innovazione tecnologica è quasi totalmente esogena all'impresa [Agri2000]. L'unico modo per renderla endogena è attraverso l'azione dell'imprenditore agricolo, che deve essere volta a sviluppare con continuità la sua capacità di innovare l'organizzazione, la gestione e l'approccio al mercato, in modo da crearsi un vantaggio competitivo difendibile nel lungo periodo. Il tutto coniugando alti livelli di innovazione tecnologica, ormai indispensabili. Questo perché l'autoreferenzialità decisionale, tipico delle piccole imprese soprattutto di quelle agricole, rischia di portare all'immobilismo, anche nelle aziende guidate da giovani [Agri2000]. Dall'Osservatorio del 2011 si sono individuati due profili imprenditoriali:

- **MANAGERIALE (38%)** cioè più attento alle relazioni con l'ambiente esterno all'azienda, essendo più aperto al confronto con altri imprenditori e ad instaurare collaborazioni con essi, più capace di rispondere alle esigenze dei propri mercati di riferimento e più disponibile a delegare le attività non strategiche ai suoi collaboratori.
- **TRADIZIONALE (62%)** cioè dotato di una visione ristretta al processo produttivo aziendale e al breve periodo, non considerando i segnali provenienti dall'ambiente esterno.

L'obiettivo dell'osservatorio nel 2012 è quello di approfondire l'analisi del profilo dell'imprenditore agricolo manageriale attraverso un'indagine diretta su 400 imprenditori.

Partendo dall'evoluzione delle imprese agricole considerando gli anni dal 2000 al 2011, si nota che nonostante la crescita, la forma giuridica di società è adottata dall' 8% delle aziende agricole[Agri2000]. Le società sono un indicatore di competitività del settore agricolo perché, al contrario dell'impresa singola, riescono a rispondere meglio alla complessità dei mercati.

**Figura 6:** Evoluzione imprese agricole italiane dal 2000 al 2011

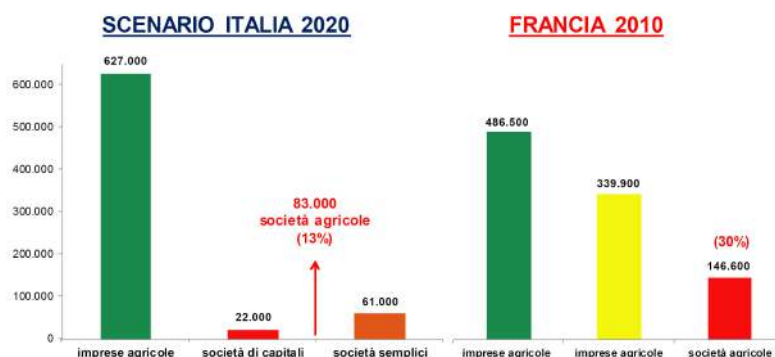


Fonte: Elaborazioni Osservatorio sull'innovazione delle imprese agricole 2012 [Agri2000]

Nel 2020 le società saranno circa il 13%, se ipotizziamo le stesse variazioni del decennio considerato, e, prendendo la Francia come paese di riferimento, ci accorgiamo che sono ancora troppo poche perché il sistema agricolo francese conta già ad oggi il 30% di società [Agri2000]. L'attuale contesto competitivo richiede maggiori capacità manageriali perché è necessario fare di più con meno risorse a fronte dei seguenti fenomeni:

- competizione orizzontale intra-UE ed extra-UE
- volatilità dei mercati a seguito di una crescente internazionalizzazione
- competizione verticale tra agricoltura, industria e distribuzione
- scarsità di risorse sia pubbliche che private

**Tabella 9:** Scenari di evoluzione delle imprese agricole italiane a confronto con la Francia



Fonte: Osservatorio sull'innovazione delle imprese agricole 2012 [Agri2000]

**Figura 7:** Differenze tra impresa manageriale e impresa tradizionale



Fonte: Osservatorio sull'innovazione delle impresa agricole 2012 [Agri2000]

### 1.3 La competitività dell'agroalimentare italiano

Nell'ultimo decennio, il PIL italiano ha registrato la crescita più bassa tra i paesi comunitari: secondo il rapporto annuale del 2012 di Ismea il valore si attesta a un +0,3% in media ogni anno, mentre Germania, Francia, Regno Unito e Spagna mostrano tassi di variazione tra l'1% e l'1,9% [ISMEA]. In questo scenario economico, l'agroalimentare italiano è penalizzato dalla dinamica della spesa delle famiglie per i consumi finali: nell'ultimo decennio è cresciuta ben poco a valori concatenati, +0,4% in media ogni anno, ma al suo interno i beni alimentari riportano il segno negativo soprattutto negli ultimi cinque anni, insieme all'abbigliamento, alle calzature, all'arredamento e

ai trasporti, a causa del forte aumento dei prezzi. In controtendenza vanno le vendite di prodotti tecnologici e il settore della ristorazione, ai quali le famiglie non hanno voluto rinunciare, segnando un profondo cambiamento dato che in passato risultavano incompressibili i consumi di beni alimentari. Le esportazioni di beni agroalimentari hanno potuto in parte compensare la minor domanda interna: sono cresciute dell' 8,5% nel 2011, trainate in particolare dalla domanda extra-UE, e dell'5,1% medio annuo dal 2001 al 2011, superando il tasso dell'intero export italiano (+2,9%) [ISMEA ]. Tuttavia il disavanzo agroalimentare ha oltrepassato i 10 miliardi di euro nel 2011 perché sono sensibilmente aumentate anche le importazioni, con un +3,7% in media in questi dieci anni. Per i primi cinque mesi del 2012 si evidenzia un rallentamento della crescita del commercio mondiale, sia sul fronte dell'export sia su quello dell'import, anche se l'attuale debolezza dell'euro potrebbe favorire le esportazioni italiane verso paesi terzi. In questo senso pesa negativamente il fatto che meno di un terzo delle nostre esportazioni è destinato alla zona extra-UE, in particolare verso gli Stati Uniti e la Svizzera [ISMEA ]. Inoltre, sebbene l'export italiano sia cresciuto soprattutto in Cina e Russia, resta ancora molto latente la presenza italiana nei paesi emergenti. È doveroso sottolineare che, nonostante una positiva dinamica delle esportazioni, l'Italia ha una bassa propensione all'export agroalimentare rispetto ad altri paesi: l'incidenza dell'export sulla produzione agricola e sul fatturato dell'industria alimentare è rispettivamente dell'11,4% e del 17,8%, inferiore sia alla media comunitaria e sia a quella dei suoi principali competitor (Spagna, Francia e Germania) [ISMEA ]. Tutto questo è dovuto alla flessione strutturale della redditività di cui soffre la nostra agricoltura e di cui la catena del valore<sup>2</sup> elaborata da Ismea offre dei dati significativi. Ad esempio nel 2009 (facendo riferimento ai prodotti destinati al consumo fresco senza trasformazioni e ad altri beni e servizi del comparto), ogni 100 euro spesi all'agricoltura restano 20 euro, mentre 7 euro riguardano i prodotti finali agricoli esteri. I 73 euro rimanenti sono destinati al settore commerciale, distributivo e dei trasporti (69 euro) e al pagamento delle imposte sul consumo (circa 3 euro). La quota di valore assorbita dall'agricoltura si è ridotta di quasi 6 euro perché nel 2000 era 25,6 euro e la quota attribuita al settore distributivo in quell'anno era 68 comprese le imposte di consumo, con un'incidenza dei prodotti importati di meno di 6 euro. La contrazione del *farm share* ha portato ad un drastico calo del valore aggiunto agricolo, passando dai 18,5 euro del 2000 ai 12,7 del 2009, su cui ha inciso anche l'aumento dei costi intermedi (da 7,1 a 7,4 euro)[ISMEA ].

---

<sup>2</sup>La catena del valore quantifica la suddivisione del valore dei beni agricoli prodotti tra coloro che, direttamente e indirettamente, entrano a far parte del processo produttivo e distributivo.



Di conseguenza l'agricoltura denota una strutturale e crescente difficoltà a mantenere il valore aggiunto sia in termini relativi, rispetto al valore finale del prodotto acquistato dal consumatore, sia in termini assoluti, a fronte di un aumento dei prezzi di vendita più ristretto di quello dei costi di produzione. Il progressivo deterioramento della redditività dell'agricoltura, dovuto al peggioramento della ragione di scambio<sup>3</sup>, è confermato anche dalla contrazione del reddito operativo agricolo come dimostrano i dati Eurostat nel rapporto Ismea. Infatti la remunerazione rimanente una volta pagati i salari, le imposte e tenuto conto degli ammortamenti a valori correnti si è ridotta del 68% (se si includono i contributi comunitari -47%), un valore molto più elevato rispetto alla media UE. Come già accennato, il settore agricolo è ulteriormente penalizzato dall'elevata volatilità dei prezzi alla produzione. Il primo shock dei prezzi agricoli è avvenuto tra la seconda metà del 2007 e la prima metà del 2008: la diminuzione dei prezzi agricoli si è trasmessa 6 mesi in ritardo ai prezzi dell'industria e altri 6 mesi ai prezzi al consumo [ISMEA]. La trasmissione oltre ad essere stata più lenta è stata anche più debole, impedendo ai consumatori di usufruirne e frenando la risalita dei prezzi delle materie prime. Nel secondo shock, avvenuto la seconda metà del 2010, i prezzi agricoli sono tornati a salire fino alla prima metà del 2011 e poi hanno cominciato a rallentare. Nei primi sei mesi del 2012 l'indice dei prezzi Ismea ha registrato un -2,5% rispetto al corrispondente periodo del 2011, accompagnata dalla diminuzione della ragione di scambio a fronte di un +2% in media dei costi. Anche in questo caso si assiste ad una lenta ed asimmetrica trasmissione dei prezzi lungo la filiera dovuta all'eccessiva numerosità degli operatori, il diverso potere contrattuale tra le parti e la scarsa competitività dei canali commerciali. Seppur non dimenticando il deteriorato contesto macroeconomico, si deve notare come l'agricoltura italiana sia poca reattiva agli stimoli esterni rispetto a quella comunitaria. Al netto della componente prezzo, il debole aumento del nostro valore aggiunto agricolo (+0,6% rispetto al +0,9% della Germania e al +1,2% della Francia) è dovuto ad una crescita della produttività del lavoro inferiore alla media europea (+1,2% in media ogni anno tra il 2006 e il 2011, contro il +2,2% dell'UE15 e il +3,3% dell'UE27) ed una diminuzione dell'occupazione più contenuta, oltre alla debole dinamica produttiva [ISMEA]. Tuttavia la contrazione del valore aggiunto agricolo italiano nel periodo 2008-2011 è minore (-0,2%) rispetto a quello tedesco (-1,8%). La peggiore performance è comunque a valori correnti: negli ultimi dieci anni il valore della produzione è risultato stabile (+0,3% medio annuo, contro il +0,8% dell'UE15 e il

---

<sup>3</sup>le quotazioni dei prodotti agricoli sono cresciute ad un tasso medio annuo dell'1,8% rispetto al 2,7% circa dei prezzi dei mezzi di produzione correnti acquisiti dagli agricoltori.

+1,3% dell'UE27) seguito da un valore aggiunto in netta flessione per un deciso incremento dei consumi intermedi. Comunque sia, l'Italia rimane al secondo posto dopo la Francia per livello del valore aggiunto agricolo corrente. Sul calo del reddito operativo incide dunque una forte patrimonializzazione dell'azienda agricola che, come premesso, non ha avuto effetti positivi sulla produttività del lavoro. Se nel 2000-2001 i salari assorbivano il 28% del valore aggiunto agricolo, le imposte il 2% e gli ammortamenti circa il 34%, nel 2010-2011 l'incidenza del costo del lavoro è salita al 35% e quella del consumo di capitale al 50%[ISMEA]. La remunerazione rimanente all'agricoltore è passata da circa il 36% nel 2000-2001 a solo il 12% nel 2010-2011. Riguardo alle unità di lavoro totali a tempo pieno, l'Italia si colloca al terzo posto nell'UE27, dopo Romania e Polonia, con tassi di riduzione più contenuti nel medio-lungo periodo rispetto al dato medio comunitario fornendo una prova del ruolo che ricopre il modello familiare nell'agricoltura italiana. La bassa remunerazione degli agricoltori è uno degli elementi che può spiegare la decisione di circa 800 mila aziende agricole di uscire dal settore, come attestato dal 6° censimento generale dell'agricoltura. Quest'ultime sono prevalentemente aziende di piccola e media dimensione, mentre aumentano quelle con oltre 30 ettari di SAU.

### **1.3.1 I prezzi lungo la filiera**

Secondo l'indice FAO, preso in considerazione nel rapporto Ismea, i prezzi internazionali delle materie prime agricole nel 2011 hanno subito un incremento consistente (+22,8%), che segue quello dell'anno precedente anch'esso elevato (+18,1%) [ISMEA]. I prezzi maggiori sono stati quelli dei cereali (+35%) e degli oli (+30%) nel 2011. Sulla spinta degli aumenti del petrolio, che è salito in media a 104 USD/barile (+31,6% rispetto al 2010), anche i prodotti energetici hanno registrato una crescita consistente oltre ai prezzi dei fertilizzanti (+42,6% rispetto al 2010 dopo due anni di ridimensionamento). L'incremento dei prezzi si è trasmesso lungo l'intera filiera agroalimentare (industria e consumatori), grazie anche al rincaro del gasolio per autotrazione (+24,9% nel 2011 al netto delle tasse locali)[ISMEA]. Le cause sono molteplici:

1. rapida crescita di Cina, India, Brasile e Federazione Russa: l'aumento del reddito disponibile di queste popolazioni e la crescente urbanizzazione hanno aumentato la domanda di prodotti proteici prima inaccessibili;

2. politiche agricole e commerciali dei paesi a fronte anche di eventi atmosferici: un esempio l'impennata del prezzo del zucchero dovuto alle limitazioni nelle esportazioni dell'India, a seguito di cattivi raccolti, per favorire il consumo interno;
3. concorrenza nell'uso del suolo per la produzione di biocarburanti;
4. aumento del prezzo del petrolio che si ripercuote sui costi del trasporto e su quelli della produzione;
5. incremento del costo dei fertilizzanti;
6. debolezza del dollaro che è la valuta di riferimento nello scambio di materie prime alimentari;
7. speculazione finanziaria sui mercati delle commodity agricole.

In media però la ragione di scambio nel periodo 2006-2011 è rimasta pressoché invariata e considerando il decennio è addirittura diminuita, non riuscendo così gli agricoltori a trarre vantaggio dal recente aumento dei prezzi sui costi di produzione [ISMEA]. Contemporaneamente, i prezzi alla produzione delle industrie alimentari sono saliti del 3% medio annuo nel 2006-2011 che si è ripercosso anche sui prezzi pagati dai consumatori (+2,5% medio annuo per l'indice dei prezzi al consumo di alimentari e bevande analcoliche, +3,7% per quello delle bevande alcoliche e i tabacchi). La dinamica della ragione di scambio è uno degli indicatori che spiegano l'andamento del valore aggiunto agricolo nazionale perché in esso è sintetizzata la componente di prezzo del valore aggiunto su cui incide positivamente la crescita dei prezzi all'origine e negativamente la crescita dei prezzi dei mezzi correnti di produzione. Dalle elaborazioni effettuate da Ismea, si attesta un deterioramento della ragione di scambio della fase agricola ad un tasso medio annuo dell' 1.2% tra il 2002-2011 (a fronte di un +1,8% nei prezzi all'origine e un +2,7% nei prezzi dei mezzi di produzione), mentre la redditività della fase industriale ha registrato un +0,4% annuo e quella distributiva una sorta di stabilità con un -0,1% annuo [ISMEA]. In sintesi, l'intera filiera agroalimentare negli ultimi anni mostra difficoltà a mantenere stabile il rapporto tra i prezzi di vendita e quelli degli input di produzione, contribuendo all'erosione dei margini. È giusto precisare che i costi dell'industria alimentare e della distribuzione sono formati solo in parte dalle materie

prime e dai semilavorati, per cui la dinamica dei prezzi degli input è stata probabilmente più moderata potendo così beneficiare di un rapporto prezzi/ricavi e prezzi/costo migliore rispetto a quello emerso.

### **1.3.2 I paesi competitor e i mercati di sbocco nel commercio mondiale di prodotti agroalimentari**

I primi 10 paesi che nel 2010 detenevano una quota di mercato di oltre il 50% in valore concentrano la maggior parte delle esportazioni mondiali di prodotti agroalimentari. Gli Stati Uniti sono leader, avendo oltre il 10% dell'export totale, mentre l'Italia è decima con un'incidenza del 3,3% [ISMEA]. Lo scenario internazionale è mutato dal 2000 al 2010 e ha visto affacciarsi nuovi consumatori, tra cui spicca la Cina, ma soprattutto nuovi paesi produttori di export che si sono rafforzati a discapito di quelli tradizionali, cioè Italia, Regno Unito, Stati Uniti, Francia, Canada, Spagna e Belgio. Sono risultate in espansione le esportazioni e le quote di mercato di Germania, Brasile, Argentina e Cina. Prendendo in considerazione l'indice del vantaggio comparato rivelato di Balassa (*RCA revealed comparative advantage*), analizzato nel rapporto Ismea [ISMEA], si mette in evidenza come Argentina, Brasile e Paesi Bassi hanno un alto livello di specializzazione nell'export agroalimentare e quindi un vantaggio comparato nel mercato internazionale (RCA maggiore o uguale a 2). Un livello intermedio dell'indice RCA (tra 1 e 2) è presentato da Italia, Stati Uniti, Francia, Spagna, Canada e Belgio mentre il livello più basso è registrato per Germania, Cina e Regno Unito (inferiore a 1). Ismea nel suo rapporto ha anche elaborato l'indice del vantaggio commerciale relativo (*RTA relative trade advantage*<sup>4</sup>) perché consente di valutare se un paese presenta un vantaggio o uno svantaggio in termini di competitività nell'agroalimentare, dato che, a differenza dell'RCA, tiene conto anche delle importazioni oltre che delle esportazioni. L'RTA conferma la situazione competitiva delineata dall'RCA, ma amplia il divario tra Brasile e Argentina e gli altri grandi esportatori. Inoltre si evidenzia come per Italia e Belgio il ruolo delle importazioni crea uno svantaggio competitivo nel settore agroalimentare: l'Italia ad esempio è caratterizzata da valori RXA pari a 1, in lieve crescita nel periodo 2000-2010, da un RMA maggiore di 1 e nel periodo considerato in aumento (da 0,9 a 1,4) e di conseguenza l'RTA è negativo in lieve peggioramento negli anni di riferimento (da -0,03 a 0,3)[ISMEA]. Pertanto nel decennio considerato l'Italia

---

<sup>4</sup>l'indice RTA è dato dalla differenza tra l'indice RXA (che rileva il vantaggio relativo delle esportazioni) e l'indice RMA (che esprime il vantaggio relativo delle importazioni).

vede diminuire la quota di mercato nelle esportazioni mondiali agroalimentari, anche se in misura inferiore rispetto alle esportazioni totali, mentre aumenta il ruolo delle importazioni, facendole così perdere competitività, seppure di poco. A sua volta, la specializzazione dell'Italia nell'export agroalimentare è legata al limitato valore delle esportazioni stesse: l'incidenza dell'export di prodotti agricoli sulla produzione nel 2011 è risultata poco più dell'11% (dieci anni fa era 9%), la media europea si attesta invece intorno al 23%. L'incidenza sul fatturato delle industrie alimentari, delle bevande e del tabacco raggiunge un valore più alto nel 2011 per i mercati esteri, intorno al 18%, ma il confronto con l'UE27 risulta comunque schiacciante, essendo la quota media europea pari al 25% [ISMEA]. Focalizzandoci sugli scambi internazionali di vino, inclusi i mosti, l'Italia è uno dei principali esportatori mondiali: nel 2011 possiede una quota di mercato pari al 19,4% in valore, preceduta solo dalla Francia, ed è il primo esportatore in base ai volumi avendo il 23,5% delle esportazioni complessive. L'indice RCA conferma queste evidenze: assume valori maggiori o uguali a 2 per i maggiori esportatori mondiali tra cui ci sono Italia, Portogallo, Francia, Cile, Sudafrica, Spagna e Australia [ISMEA]. La Nuova Zelanda presenta un livello intermedio di RCA, tra 1 e 2, ma è in netta crescita nell'ultimo decennio confermandosi uno dei nuovi paesi competitor insieme a Regno Unito, Argentina e Germania che presentano un RCA inferiore a 1 ma hanno un'alta quota di mercato nelle esportazioni agroalimentari. Portogallo, Australia e Francia hanno visto diminuire le loro quote di mercato essendo il loro livello di specializzazione rimasto stabile o in diminuzione nel tempo rispetto a quello di Italia, Sudafrica, Spagna. Due importanti mercati per le esportazioni sono quello statunitense e quello cinese:

- l'Italia è il principale fornitore degli Stati Uniti ma è cresciuta poco negli ultimi dieci anni nonostante il suo principale competitor, la Francia, abbia perso quote di mercato;
- la quota dell'Italia per il mercato cinese è solo del 6,5%, la Francia ha quasi il 52%, e nonostante le importazioni in valore di vino e mosti siano aumentate vertiginosamente (quasi +40% medio annuo tra il 2001 e il 2011) la crescita è stata minore rispetto ai rivali;
- tra il 2001 e il 2011 i paesi che hanno aumentato di più le importazioni agroalimentari sono stati principalmente quelli extra-UE: in primis rimangono gli Stati

Uniti, poi la Cina (+17% medio annuo), la Federazione Russa (+11,9%), l'India (+13,6%) e la Polonia (+12,4%).

## 1.4 Andamento dei prezzi e consumi alimentari degli italiani

Secondo il rapporto Agritrend [Agritrend-INEA], in media i prezzi dei prodotti alimentari (comprese le bevande analcoliche) sono aumentati del 2,7% rispetto al III trimestre 2011 mentre sono diminuiti dell'0,2% rispetto al II trimestre 2012. Tuttavia il confronto tra i tassi tendenziali mensili del 2012 mostra un incremento dei prezzi, così come per le altre voci di spesa dei consumatori. Ad esempio il tasso tendenziale di crescita a settembre 2012 è salito di tre decimi percentuali rispetto ad agosto dello stesso anno (Figura 8).

**Figura 8:** Indici mensili dei prezzi al consumo dei prodotti alimentari lavorati e non lavorati nel 2012: variazioni % rispetto allo stesso mese dell'anno precedente



Fonte: Elaborazioni INEA su dati ISTAT [Agritrend-INEA]

In base all'andamento congiunturale dei consumi e dei prezzi (ICC), monitorato dal centro studi di Confcommercio<sup>5</sup>, la variazione tendenziale dei consumi è stata decisamente negativa con un -4,2% a settembre 2012, dopo che per i due mesi precedenti erano rimasti stazionari, con una flessione dello 0,8% rispetto al mese precedente. Come evidenziato da Confcommercio all'interno del rapporto Agritrend, le famiglie sono soggette ad una progressiva contrazione del reddito disponibile, a fronte della permanente crisi economica, per cui sono state spinte ad adottare modelli di spesa più prudenti dopo il periodo estivo. Le quantità di beni alimentari acquistate sono state

<sup>5</sup>Consumi&prezzi è uno strumento di analisi congiunturale elaborato da Confcommercio in cui è riportata la dinamica di breve periodo della spesa reale delle famiglie e dei prezzi delle principali voci di consumo.

segnate da un -5,7% rispetto allo stesso mese nel 2011, lo stesso vale per la mobilità (-20,5%) e per i beni e servizi per la casa (-5,3%) [Agritrend-INEA]. Nel terzo trimestre 2012, l'indice generale dei prezzi dei prodotti venduti dagli agricoltori ha beneficiato di una significativa variazione tendenziale positiva (+8,1%) dopo i ribassi del primo semestre dello stesso anno. Come riportato nella Tabella 10, la situazione è abbastanza differente per le varie tipologie di prodotti agricoli, comunque gli indici dei prezzi dei prodotti vegetali e di quelli animali hanno mostrato una variazione simile. Ragionando in termini mensili, i prezzi di vendita hanno registrato una forte accelerazione del tasso di crescita tendenziale nel 2012, che è passato dal 5,1% di luglio all'11,1% di settembre [Agritrend-INEA]. Sul versante degli acquisti effettuati dagli agricoltori (Tabella 11), l'indice dei prezzi è aumentato del 2,5% rispetto al trimestre precedente e del 5,1% rispetto allo stesso periodo del 2011. Anche in questo caso, se si osserva la dinamica mensile di questi indici, si conferma la tendenza di una forte crescita iniziata nel mese di giugno 2012: si è passati dal 3,7% di luglio al 6,7% di settembre [Agritrend-INEA].

**Tabella 10:** Numeri indici dei prezzi alla produzione dei prodotti venduti dagli agricoltori III trimestre 2012, base 2005=100

	Indici III trim '12	Variazioni%	
		III trim '12 su II trim '12	III trim '12 su III trim '11
Prodotti vegetali	130,9	12,5	7,9
Prodotti vegetali (esclusi frutta e ortaggi)	145,9	6,3	4,7
Animali e prodotti animali	131,4	5,5	8,4
Indice generale (esclusi frutta e ortaggi)	137,5	5,9	6,7
<b>Indice generale dell'agricoltura</b>	<b>131,1</b>	<b>9,7</b>	<b>8,1</b>

Fonte: Elaborazioni INEA su dati ISTAT [Agritrend-INEA]

**Tabella 11:** Numeri indici dei prezzi dei prodotti acquistati dagli agricoltori III trimestre 2012, base 2005=100

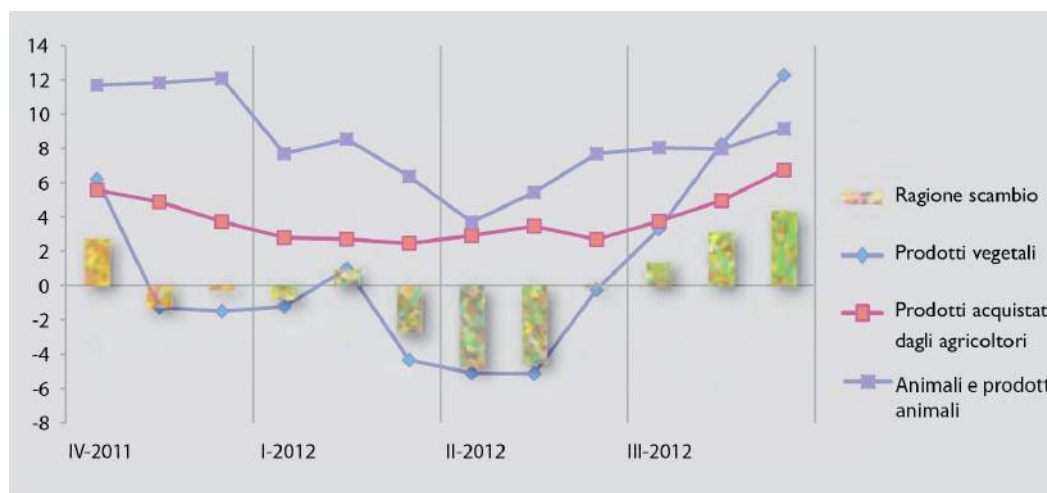
	Indici III trim '12	Variazioni%	
		III trim '12 su II trim '12	III trim '12 su III trim '11
Consumi intermedi	145,0	3,8	6,9
Investimenti	125,6	0,2	2,0
<b>Indice generale</b>	<b>137,6</b>	<b>2,5</b>	<b>5,1</b>

Fonte: Elaborazioni INEA su dati ISTAT [Agritrend-INEA]

I maggiori aumenti tra i prodotti acquistati si sono registrati per i carburanti (+13,9%), i combustibili (+12,7%), i mangimi composti (+12,4%) e i concimi azotati (+9,7%). Confrontando la dinamica dei prezzi dei prodotti agricoli e dei consumi intermedi per

settembre 2012, nel rapporto Agritrend si evidenzia una variazione tendenzialmente positiva della ragione di scambio (+1,6%) [Agritrend-INEA]. Dopo che dalla metà del 2011 si sono susseguiti quattro trimestri in cui la ragione di scambio assumeva valori negativi, nel terzo trimestre 2012 in media si registra un miglioramento per gli agricoltori (Figura 9). Come precisato nel rapporto Agritrend, sulla base dei dati di contabilità nazionale riguardanti l'agricoltura, il rincaro degli input intermedi e l'aumento dei costi variabili sono stati compensati parzialmente dalla dinamica dei prezzi alla produzione. Infatti dall'inizio del 2012, la variazione positiva del mark up si è sempre più affievolita ( da +1,7% del I trimestre 2012 a +0,4% del terzo) come riflesso di una sostanziale diminuzione del valore aggiunto in termini reali, non compensata nemmeno con l'aumento dei prezzi [Agritrend-INEA]. Altro dato importante fornito da Agritrend è l'aumento del costo del lavoro per unità di prodotto, dovuto ad un'inferiore diminuzione dell'impiego di lavoro rispetto alle quantità prodotte (Tabella 12).

**Figura 9:** Andamento mensile della variazione tendenziale degli indici di prezzo dei prodotti agricoli e dei consumi intermedi, dal 2011 al 2012



Fonte: Elaborazioni INEA su dati ISTAT [Agritrend-INEA]



**Tabella 12:** Deflatori, costi unitari variabili e margini nel settore agricolo III trimestre 2012, base 2005=100

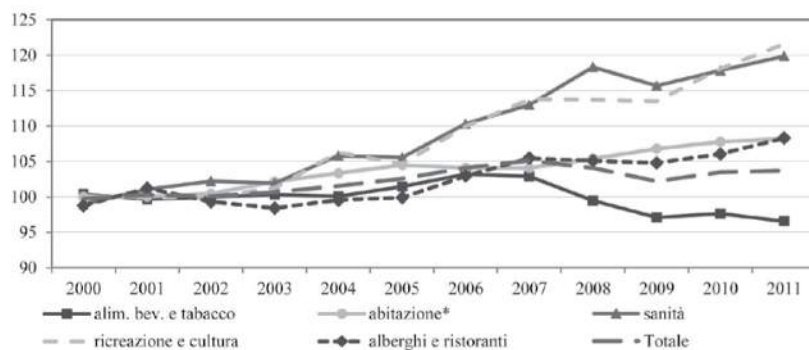
Categorie	Indici III trim '12	Variazioni % III trim '12 su III trim '11
deflatore della produzione al costo dei fattori	130,4	7,1
deflatore dei costi intermedi al costo dei fattori	139,4	7,4
mark-up	99,8	0,4
costo del lavoro per unità di prodotto	115,3	3,5
costi variabili per unità di prodotto	130,6	6,7

Fonte: Elaborazioni INEA su dati ISTAT [Agritrend-INEA]

In sostanza l'aumento dei prezzi al consumo e il calo del potere d'acquisto delle famiglie impattano egualmente sui consumi finali delle famiglie, compresi quelli alimentari. Secondo il rapporto sulle DOP, la spesa a valori correnti delle famiglie<sup>6</sup> nel 2011 è rimasta stazionaria, a fronte del +1,2% del 2010, tuttavia, se si esaminano le sue componenti interne, risulta che la spesa per alimentari, bevande e tabacco è diminuita dell'1,1% nel 2011 (a dispetto del +0,5% del 2010) evidenziando come non siano più considerati incompressibili. Ciò che oggi assume un'importanza vitale è la tecnologia, essendo la spesa per la voce ricreazione e cultura, comprendente computer e accessori, salita del 3% a valori concatenati e del 2,6% a prezzi correnti [Qualivita-ISMEA]. Altri andamenti positivi si registrano per la spesa in volume della sanità (+1,7%), degli alberghi e ristoranti (+2,1%), dei mobili, elettrodomestici, manutenzione casa (+1,9%) ed infine dell'abitazione compresi i costi di acqua, elettricità e gas (+0,4%). Prendendo in considerazione le stesse famiglie consumatrici esaminate nel rapporto sulle DOP, si sottolinea un aumento del 3% della spesa per consumi finali a valori correnti che è accompagnato da appena il +2% per il reddito disponibile e segna il calo del potere d'acquisto delle famiglie a fronte dell'andamento dell'inflazione, che è sceso del 4,1% su base annua nel secondo trimestre del 2012[Qualivita-ISMEA]. Ne deriva che anche la propensione al risparmio, data dal rapporto tra il risparmio lordo delle famiglie e il loro reddito disponibile, ha subito una sensibile riduzione: al netto della stagionalità nel 2011 arriva all'8,8% e nel periodo aprile-giugno del 2012 tocca l'8,1%, il valore più basso dal 1990, mentre nel 2010 era attorno al 9,7% [Qualivita-ISMEA].

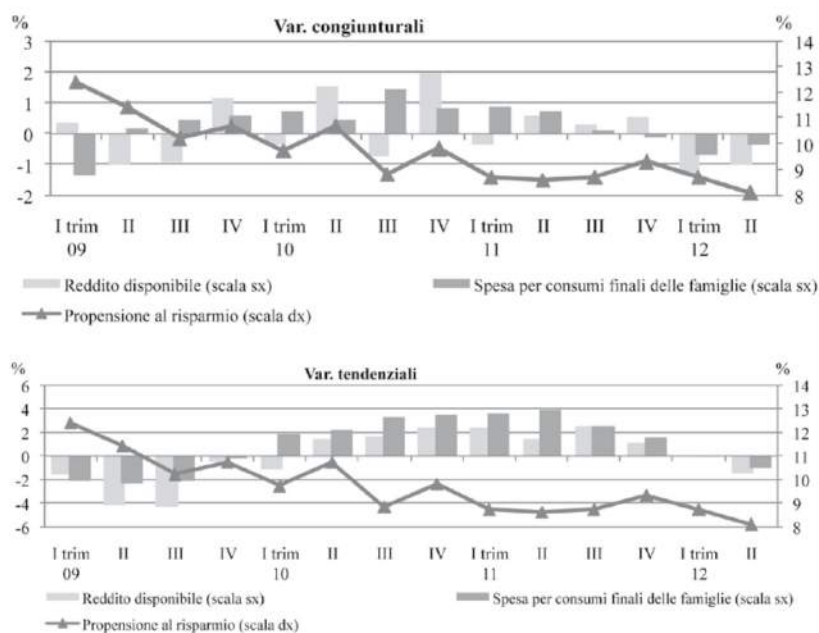
<sup>6</sup>Il settore delle famiglie è costituito dalle famiglie consumatrici, dalle famiglie produttrici e dalle istituzioni senza scopo di lucro al servizio delle famiglie. In sostanza sono individui o gruppi di individui che hanno come funzione principale quella di consumare e producono beni e servizi non finanziari ad esclusivo uso personale.

**Figura 10:** Indice della spesa per consumi finali delle famiglie italiane per macro-voci di spesa dal 2002 al 2011, base 2000-2001=100 (valori concatenati, anno di riferimento 2005)



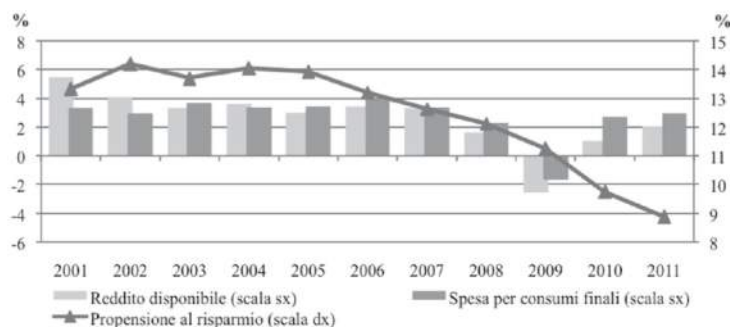
Fonte: Elaborazioni ISMEA su dati ISTAT [Qualivita-ISMEA]; \*abitazione, acqua, elettricità, gas ed altri combustibili

**Figura 11:** Propensione al risparmio delle famiglie e tasso di variazione delle relative componenti dal 2009 al 2012 (dati annuali e valori correnti)



Fonte: Elaborazioni ISMEA su dati ISTAT [Qualivita-ISMEA]

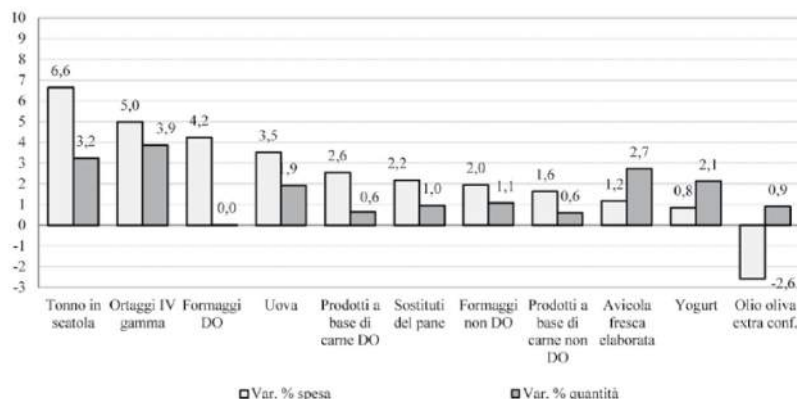
**Figura 12:** Propensione al risparmio delle famiglie e tasso di variazione delle relative componenti dal 2001 al 2011 (dati trimestrali destagionalizzati, valori correnti)



Fonte: Elaborazioni ISMEA su dati ISTAT [Qualivita-ISMEA]

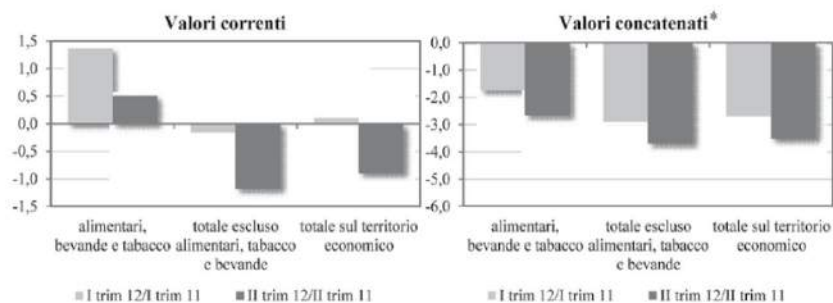
Sulla base dei dati ISTAT presi in considerazione nell’elaborazione del rapporto sulle DOP, si evince che la flessione della spesa corrente degli italiani riguarda principalmente i beni non alimentari perché la spesa alimentare, comprese le bevande e i tabacchi, è salita dell’1,4% su base annua nel primo trimestre 2012 e dello 0,5% nel secondo trimestre 2012[Qualivita-ISMEA]. Tuttavia il confronto su base annua a valori concatenati risulta negativo anche per i consumi alimentari come si può notare osservando la Figura 13, anche se alcune tipologie di prodotto continuano ad essere molto richieste perché sono alla base di una migliore gestione dell’economia familiare e contribuiscono a mantenere certe abitudini alimentari. Un esempio è la drastica riduzione di acquisti di ortaggi, frutta fresca e prodotti ittici freschi perché facilmente deperibili, costosi e considerati non importanti anche se sono alla base della tradizione culinaria italiana. I prodotti maggiormente acquistati sono quelli che hanno un contenuto di servizio e di innovazione, capaci di soddisfare una serie di bisogni preminenti: risparmiare tempo, consumo pratico e lunga conservazione. Queste caratteristiche sono in grado di giustificare il valore medio unitario più alto di questi prodotti, per cui non costituisce un deterrente all’acquisto agli occhi dei consumatori: infatti continuano ad aumentare gli acquisti di insalate e ortaggi di IV gamma, di primi piatti pronti, di sostituti del pane, di tonno in scatola e di surgelati ittici. Praticità e versatilità d’uso sono i motivi alla base dell’aumento degli acquisti di formaggi (+3,6% in volume e +5% in valore) e di prodotti a base di carne (+3,4% in volume e +2,6% in valore) nel periodo che va da gennaio a settembre 2012 [Qualivita-ISMEA]. In questo trend rientrano anche i prodotti a DO, anche se con un tasso di crescita degli acquisti inferiore ai prodotti convenzionali, confermando la crescente attenzione verso la genuinità e la tradizione del cibo.

**Figura 13:** Dinamica della spesa delle famiglie per i consumi finali, anno 2012



Fonte: Elaborazioni ISMEA su dati ISTAT [Qualivita-ISMEA]

**Figura 14:** Dinamica degli acquisti in volume e in valore di alcuni prodotti agricoli (Variazione % 2011/2010)



Fonte: ISMEA, Panel famiglie GFK-Eurisko [Qualivita-ISMEA]; \*Anno di riferimento=2005

La sinergia tra il comportamento di acquisto di prodotti tipici e quello di prodotti biologici conferma che la tipicità di un prodotto per il consumatore rappresenta una garanzia della qualità organolettiche e dei processi produttivi. I consumatori di prodotti quasi esclusivamente biologici acquistano mediamente formaggi duri e prosciutto crudo a DO in maniera superiore, dal 5% al 15%, rispetto ai non acquirenti bio, dando prova dell'efficacia di un reciproco effetto traino [Qualivita-ISMEA]. Nella ricerca Eurobarometro del luglio 2012<sup>7</sup> si indaga quanto importante sia la sicurezza e la qualità del cibo per i cittadini europei: ciò che emerge è che più del 90% del campione ritiene che la qualità (96%) e il prezzo (91%) sono determinanti nell'acquisto di beni

<sup>7</sup>per maggiori approfondimenti, cfr. [http://ec.europa.eu/agriculture/survey/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/survey/index_en.htm)

alimentari rispetto all'origine (decisiva per il 71%) e alla marca (47%). Sotto l'aspetto della conoscenza dei marchi di qualità all'interno dell'UE, si nota una maggiore facilità nel riconoscere i loghi identificativi del rispetto dei principi etici, solidali e ambientali mentre meno conosciuti sono i marchi d'origine. Nel caso degli italiani, il 24% degli intervistati dichiara di conoscere il logo del biologico, in linea con quella della media europea, mentre per quanto concerne i marchi di origine questa percentuale aumenta scoprendo degli importanti margini di sviluppo nel mercato di questi prodotti. Riprendendo le curve di concentrazione e focalizzandoci sui consumatori più vicini agli alti acquirenti, che hanno caratteristiche socio-demografiche simili a quest'ultimi ma con livelli di acquisto inferiori per più della metà (medio acquirenti), basterebbe incrementare leggermente il loro livello di consumo per spostare volumi importanti di mercato. Infatti non è realistico pensare che queste famiglie possano raggiungere i livelli di acquisto del segmento più alto di consumatori, ma rappresentando il 30% degli acquirenti di prodotti a DO, cioè diversi milioni di famiglie, sono in grado di generare degli effetti in questo mercato[Qualivita-ISMEA]. Inoltre una sfida per gli operatori del settore sarebbe riuscire ad avvicinare di più i giovani, i single e i residenti al Centro-Sud essendo degli acquirenti occasionali e costituendo una garanzia per uno sviluppo di mercato orientato al lungo termine.

## **1.5 L'importanza del commercio internazionale**

Una prima prova del rilancio dell'internazionalizzazione dell'Italia viene fornito dalla forza dei numeri, confermando la supremazia della matematica citando Oscar Farinetti. Nella maggior parte dei paesi industrializzati, i livelli di attività e i mercati interni sono tornati indietro di dieci anni, stando alle analisi industriali di ICE e Prometeia. Se si osserva il commercio internazionale invece gli scambi mondiali hanno già recuperato il loro livello pre-crisi, qualunque sia l'unità di misura. La domanda estera per i prodotti italiani, rappresentata dalla crescita dei mercati internazionali ponderata per il peso dei singoli paesi rispetto all'anno precedente, si prevede aumenti di almeno 3 punti a prezzi costanti [ICE-Prometeia]. Questo giustifica una vera e propria corsa all'internazionalizzazione da parte delle imprese, dato che il mercato domestico è in recessione e si registra una lenta crescita attesa delle importazioni mondiali nel 2012. Il rapporto offre un'ulteriore conferma del presidio dei paesi più dinamici osservando l'estensione e il grado di diversificazione crescenti dei mercati a cui l'Italia si rivolge. È doveroso ricordare come per un paese un migliore posizionamento all'estero dipenda in preva-

lenza da quanti nuovi operatori e iniziative di esportazione (demografia recente delle imprese esportatrici in valore assoluto 200000) sono organizzate rispetto al passato, più che dall'intensificazione delle combinazioni già esistenti. La forte concentrazione verso i mercati dell'Europa occidentale anticipa la stima di un effetto mercati negativo per la quota italiana, però il diverso effetto traino delle aree favorisce già nel 2012 una ricomposizione del commercio estero dell'Italia [ICE-Prometeia]. Un esempio è fornito dal differenziale di sviluppo delle importazioni fra l'Asia e l'Europa occidentale nel 2011 che supera l'8%. L'Europa, soprattutto la parte orientale, è destinata ad avere un ruolo marginale e solo Turchia e Russia superano la media mondiale. Tuttavia nell'ultimo decennio, l'indice di diversificazione dell'export italiano è migliorato, seppur rimanendo inferiore a quello tedesco, avendo aumentato il proprio differenziale con la Francia. Inoltre si deve sottolineare come con la Germania esista un rapporto di complementarità in molte produzioni (componenti meccaniche e motori). Le quotazioni dell'euro sono un altro fattore da considerare per la fiducia del posizionamento italiano [ICE-Prometeia]. I timori in merito alla sorte della Grecia si sono riflessi nelle quotazioni della nostra moneta e la svalutazione è ancora più significativa se misurata sul cambio effettivo a fronte dell'apprezzamento delle valute dei Paesi Emergenti, anche rispetto al dollaro. Rispetto al 2011, il livello medio dell'euro nel 2012 corrisponde a un deprezzamento di 8 punti percentuali rispetto al dollaro, costituendo così un inedito guadagno di competitività per le imprese italiane. Infatti dall'adozione dell'euro, le imprese italiane hanno subito un effetto cambio sfavorevole o trascurabile, riuscendo però a trovare la spinta per rafforzare la qualità della loro internazionalizzazione [ICE-Prometeia]. Per trovare una svalutazione superiore a quella del 2012 si deve tornare al 2000, in cui le esportazioni italiane erano aumentate a fronte di una maggiore domanda internazionale e non per effetto del cambio. Secondo le stime di Prometeia del 2010, seppur le nostre imprese abbiano cambiato le loro strategie non basandole unicamente sul prezzo, qualora la svalutazione dell'euro rispetto al dollaro sia intorno al 10% si riscontra un aumento delle esportazioni reali tra l'1,5% e il 3%, che a prezzi correnti corrisponde ad almeno 7 miliardi di nuove esportazioni rispetto ai livelli del 2011 [ICE-Prometeia]. L'impatto della debolezza dell'euro non è univoco fra tutti i comparti e in tutti i mercati: nei settori energetici si avrà un aumento dei costi rischiando così di annullare il vantaggio competitivo, dato che la svalutazione sarà comune a tutti i partner europei; i settori che saranno privilegiati saranno quelli orientati verso mercati lontani e con competitor extraeuropei. ICE e Prometeia hanno incrociato le prospettive di crescita con la quota dei produttori aderenti all'euro e hanno fatto così emergere

una serie di opportunità nei cosiddetti nuovi mercati: in particolare, si deve prestare attenzione al Brasile, agli Emirati Arabi e a tutto il Sud Est Asiatico. In altri mercati l'effetto del cambio rafforza l'attuale posizionamento italiano, come Giappone, Medio Oriente e Cina per qualche settore, mentre in altri la debolezza dell'euro può essere l'occasione per entrare e successivamente godere delle prospettive di crescita previste tra il 2013 e il 2014 [ICE-Prometeia]. È importante sottolineare che l'andamento del cambio stimola una maggiore competitività nell'area euro, offrendo così una sorta di sostegno anche per l'Italia in cui detiene i suoi interessi più rilevanti. Infatti in questi mercati non ci si confronta solo con imprese locali, a cui la svalutazione è comune ad ogni parte, ma anche con fornitori internazionali. Questo avviene in un momento storico in cui si assiste ad un peggioramento qualitativo della domanda interna a causa della contrazione del reddito disponibile, spiazzando così le produzioni di fascia medio-alta come quelle italiane. Le esportazioni verso il Nord America rappresentano una nota positiva in questo scenario, tuttavia questi benefici temporanei offerti dall'euro possono essere controbilanciati da dei fattori strutturali che condizioneranno le future importazioni americane anche nel lungo periodo [ICE-Prometeia]. Il processo che sta colpendo le famiglie, denominato *deleveraging*, si traduce in una minor propensione al consumo di beni domestici e di beni importati. Questo può favorire le esportazioni verso i paesi emergenti, dato che, come rileva ICE-Prometeia, già nel 2011 i BRIC hanno superato gli Stati Uniti quanto a livello complessivo di prodotti italiani importati e ormai hanno raggiunto la massa critica per giustificare i costi fissi d'ingresso [ICE-Prometeia]. In questi paesi si passa dunque da un modello basato esclusivamente sulle esportazioni ad uno più equilibrato in cui emergono le esigenze della domanda interna. Le previsioni di crescita del 2012 per la spesa delle famiglie nei Bric superano di gran lunga il PIL di questi paesi: molte imprese italiane specializzate nei beni di consumo dovrebbero approfittare di questa propensione per invertire la tendenza negativa che attanaglia il nostro Paese [ICE-Prometeia]. Oscar Farinetti è stato uno dei pochi che ha preso in considerazione questi dati e li ha utilizzati per porre le basi dei suoi vantaggi competitivi: aperture di Eataly in Giappone, a Dubai, ecc. Ulteriori fattori di questi paesi che accelerano la penetrazione dei beni italiani sono: l'aumento del reddito e del turismo, l'ampliamento della borghesia urbana correlato alla nascita di un ceto medio. Inoltre ICE-Prometeia parlano della qualità della crescita di questi paesi: essa costituisce una delle caratteristiche che avvicinano la loro domanda alla tipologia di offerta del nostro Made in Italy. Alcuni esempi sono costituiti dalla crescente richiesta dei beni del settore moda e di quello mobiliare in Cina, dal 4 e 4,3% tra il 2004-2006 all'8,6

e 10% nel 2011, e dal posizionamento a doppia cifra che il Made in Italy ha ottenuto da tempo nel mercato russo[ICE-Prometeia]. Il rallentamento e lo squilibrio, comuni all'intero scenario italiano, possono essere meno determinanti di quanto invece lo saranno le scelte messe in atto. L'obiettivo dell'industria italiana deve essere quello di puntare con determinazione verso i nuovi mercati e recuperare la quota di mercato sulle esportazioni mondiali nel medio termine, attraverso l'allargamento di alcuni meccanismi virtuosi già messi in atto da alcune imprese: promuovere un'internazionalizzazione diffusa di tutti i prodotti, non solo dei grandi marchi, e di cercare nuovi mercati ai quali interessarsi anche tra le regioni considerate secondarie e quelle di nuova industrializzazione. ICE-Prometeia forniscono nel loro rapporto un profilo abbastanza omogeneo delle importazioni per settore e denotano che l'evoluzione della quota italiana deriverà dalla competitività all'interno dei comparti, anche se è utile riportare l'analisi settoriale per evidenziare alcuni flebili segnali emersi già negli ultimi anni e che andranno a rafforzarsi fino a diventare nuove opportunità per altri comparti o per nicchie di prodotto al loro interno[ICE-Prometeia]. Ad esempio l'invecchiamento della popolazione è collegato al miglioramento delle condizioni di vita ed è la determinante principale del futuro sviluppo della farmaceutica e dell'elettromedicale (Tabella 13). Altri recenti megatrend sono l'urbanizzazione crescente correlato al *catching up* infrastrutturale dei paesi emergenti e la politica del risparmio energetico messo a confronto con la diffusione della tecnologia nel nostro quotidiano: questi fattori a prima vista spiegano l'aumento oltre il livello medio di settori specifici come mezzi di trasporto alternativi, elettronica, elettrotecnica ed elettrodomestici ma parallelamente mostrano la direzione di sviluppo di nicchie e nuovi segmenti nel settore dell'arredo, della meccanica, della moda e dell'*automotive*. La riclassificazione per filiera delle 124 classi merceologiche alla base del modello di previsione del rapporto di ICE-Prometeia mette in evidenza un ampliamento geografico delle principali catene del valore industriali[ICE-Prometeia]. In particolare negli ultimi dieci anni si sono intensificati gli scambi di prodotti intermedi, riconducibili a scambi *intrafirm* all'interno di imprese multinazionali, al crescente ricorso dell'*offshoring* e ad accordi di collaborazione internazionale per la realizzazione di intere fasi produttive. Analizzando le distanze medie coperte da questi scambi viene sfumata l'idea che il commercio internazionale assuma un modello regionale e quindi di relativa chiusura. In alcune filiere di fatto si è accorciata la distanza media fra le fasi ma la maggior concentrazione territoriale rispecchia un maggior riequilibrio geografico fra produzione e consumo. Per quanto riguarda le catene produttive emerge invece un aumento della distanza fra i diversi attori della filiera, a causa della logica di



vantaggi comparati fra i paesi per la costante ricerca di competitività che esula sempre più dall'ottenere i prezzi più bassi. Ad esempio, dal lato dei costi la contrattazione salariale in molti paesi emergenti e la minor incidenza della manodopera sui costi di produzione stanno via via allentando i vantaggi tipici della delocalizzazione; inoltre l'affollamento dei mercati spinge le imprese a differenziarsi attraverso l'innovazione e la qualità dei prodotti, la sicurezza e la tracciabilità dei processi [ICE-Prometeia]. È per questo che si sentono sempre più le parole *back-sourcing* e *re-manufacturing* perché si associano alla probabile riorganizzazione delle basi produttive nei prossimi anni. L'industria italiana potrebbe così ricoprire un ruolo strategico come *hub* manifatturiero in questo nuovo scenario, sia per le produzioni tradizionali sia per quelle a maggior contenuto tecnologico. Infatti all'interno delle prime, l'Italia vanta una chiara vocazione industriale e mantiene un presidio strategico nelle fasi più a monte rispetto ad altri paesi maturi. Nel secondo caso, pur scontando un gap di sistema rispetto ad altri big del mondo, in Italia si assiste ad una buona integrazione nelle reti tecnologiche globali (vedi le subforniture verso la Germania) oltre che su nicchie di eccellenza legate all'efficienza energetica, alla chimica per l'ambiente, alla meccanica di precisione che sarebbero valorizzate ancora di più se ci fosse l'auspicato riequilibrio delle basi produttive mondiali, attribuendo maggior peso alle piattaforme europee [ICE-Prometeia]. Queste dinamiche possono essere favorite da maggiori investimenti in conoscenza e infrastrutture tecnologiche, alla capacità di attrarre capitali e talenti esteri, dalla tutela dei soggetti più fragili dentro le filiere ma strategici, alla pianificazione industriale di lungo termine del nostro paese. Tutto questo dipenderà in gran parte dalla capacità di adattamento e dalla lungimiranza nel prevedere i cambiamenti delle singole imprese. Questo rilancio manifatturiero non sarà indolore per le imprese, dovranno superare nuove sfide e processi di selezione. In questo la debolezza della domanda interna rende necessario misurare questa capacità di resistenza sui mercati esteri, un terreno difficile per molti operatori a causa della complessità apportata dall'internazionalizzazione, ma fonte di grandi opportunità.

**Tabella 13:** Crescita delle importazioni mondiali per settore (livelli e variazioni % a prezzi costanti relativi ai paesi considerati nel progetto dal 2011 al 2014)

	Valori 2011		var. % a prezzi costanti			
	(mil. euro)	(% tot.)	2011	2012	2013	2014
Importazioni totali di manufatti	8 611 993	100.0	6.3	3.9	8.0	7.1
Alimentare e Bevande	543 222	6.3	11.1	0.9	6.1	5.5
Sistema moda	498 006	5.8	7.9	1.5	5.6	4.7
Mobili	89 396	1.0	3.2	3.0	7.1	6.2
Elettrodomestici	70 767	0.8	5.0	4.0	8.3	7.4
Chimica farmaceutica e per il consumo	462 112	5.4	1.0	5.9	9.4	8.6
Altri prodotti di consumo	250 876	2.9	11.0	2.0	6.5	5.7
Autoveicoli e moto	871 351	10.1	8.0	3.6	7.6	7.4
Treni, aerei e navi	219 542	2.5	2.0	9.0	11.5	11.5
Meccanica	892 207	10.4	10.1	2.8	6.8	6.2
Elettromedicali e Meccanica di precisione	407 615	4.7	3.0	6.8	10.8	10.3
Elettronica	1 357 825	15.8	-0.6	7.4	10.8	8.5
Elettrotecnica	445 825	5.2	5.4	4.8	8.5	7.8
Prodotti e Materiali da Costruzione	110 206	1.3	6.3	0.8	5.4	4.6
Prodotti in metallo	238 929	2.8	7.7	2.8	7.0	6.1
Metallurgia	818 751	9.5	14.0	2.8	7.1	6.5
Intermedi chimici	871 853	10.1	9.4	1.8	6.4	5.7
Altri intermedi	497 405	5.8	7.7	1.3	5.6	5.0

Fonte: Elaborazioni ICE-Prometeia [ICE-Prometeia]

## 1.6 Le catene del valore nel commercio internazionale e il ruolo dell'Italia

Gli ingredienti segreti della competitività di un paese non sempre nascono all'interno delle singole imprese, ma spesso sono il risultato del giusto mix di input provenienti dall'esterno come la qualità delle materie prime, l'efficienza nelle prime lavorazioni e di quelle date in *outsourcing*, una tecnologia ottimale e una buona rete distributiva [ICE-Prometeia]. Questo si riconduce al concetto di filiera produttiva che viene intesa come l'insieme di fasi produttive che concorrono alla creazione di un bene finale: l'utilizzo di questa prospettiva permette di far riferimento ad un sistema di reciproche influenze tra tutti gli attori, trascendendo da una logica strettamente legata al prodotto/settore, ma è importante tenere conto dell'accezione di catena del valore che riesce a mantenere un approccio prettamente industriale (esportazioni, quote di mercato, indici di specializzazione). Nell'industria italiana il tema della catena del valore assume una rilevanza storica, legata alla struttura di piccole e medie dimensioni che accomuna la generalità delle imprese, e dall'altro lato si ricollega alla difficile fase che sta attraversando il nostro ciclo economico. Riguardo al primo aspetto, gli indicatori più utilizzati

per valutare l'integrazione verticale collocano l'Italia al di sotto dei principali *benchmark* europei: i dati Eurostat prima della crisi sui conti delle imprese documentano un rapporto del valore aggiunto in percentuale della produzione (che cresce quanto più internalizzati sono i processi) del 22% per l'Italia, del 25% per Francia e Spagna e del 27% per la Germania [ICE-Prometeia]. Un modello industriale così frammentato tende a richiedere l'interdipendenza fra soggetti giuridicamente autonomi dentro la catena del valore, mettendo la competitività delle singole fasi come pre-condizione per avere successo nel mercato. Questo meccanismo di contagio virtuoso dovrebbe essere ancor più garantito durante l'attuale congiuntura economica perché alcuni anelli della catena sono diventati più fragili e la loro scomparsa provocherebbe una serie di implicazioni sia a monte sia a valle. Per indagare in maniera più approfondita questo fenomeno Prometeia ha utilizzato le matrici di attivazione del modello settoriale, riuscendo così a ricondurre le classi merceologiche (interamente o parzialmente) a una fase specifica di una delle filiere produttive identificate sulla base della loro rilevanza nell'industria italiana [ICE-Prometeia]. Il risultato ottenuto è una banca dati integrata che racchiude gli scambi bilaterali di prodotti relativi a 14 catene del valore manifatturiere nel panorama del commercio internazionale, ognuna composta da 3 o 4 fasi industriali<sup>8</sup>. Il primo elemento che si nota è il diverso peso che ogni filiera e le relative fasi assumono nel commercio internazionale. Il 50% degli scambi mondiali nel 2011 è racchiuso nella chimica, farmaceutica, elettronica e meccanica, un dato che si ripete se il calcolo viene ripetuto secondo una logica di prodotto. Per contro, gli scambi di prodotti finiti relativi alle fasi più a valle delle 14 filiere considerate coprono solo il 40% del commercio mondiale nel 2011, mentre le materie prime e le lavorazioni intermedie costituiscono una parte consistente degli scambi che varia in virtù del diverso grado di complessità del processo produttivo [ICE-Prometeia]. Gli scambi intermedi sono ulteriormente ampliati dalla componente *intrafirm* che caratterizza le grandi multinazionali presenti nella filiera e secondo le stime OECD<sup>9</sup> da sola supera il 50% delle importazioni degli Stati Uniti, del Canada, della Svezia e dell'Israele. Osservando la Figura 15 ci si rende conto che sul fronte degli scambi internazionali le filiere più estese sono quelle dell'auto, che coinvolge il maggior numero di attori esterni all'assemblatore, quelle dell'agroalimentare e dei metalli che sono caratterizzate a monte da un fabbisogno di

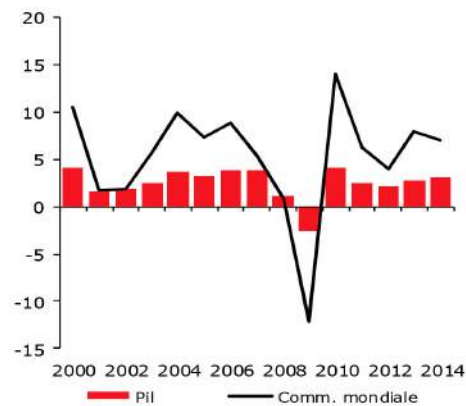
---

<sup>8</sup>Per ogni filiera gli stadi individuati sono quelli relativi al sourcing, alle prime lavorazioni, ai prodotti intermedi e infine ai beni finali.

<sup>9</sup>Lanz, Miroudot, Intra-Firm Trade Patterns, Determinants and Policy Implications, OECD Trade Policy Working Papers.

materie prime presenti solo in pochi paesi, rendendo quindi indispensabile il commercio internazionale [ICE-Prometeia]. Se si guarda questa stessa figura nell'ottica della diversa dinamica che è propria di ogni filiera nelle sue fasi, i rapporti di forza e il grado di integrazione internazionale si modificano in base alla diversa velocità e tempistica con cui si sono aperti agli scambi da almeno quindici anni.

**Figura 15:** PIL e commercio mondiale dal 2000 al 2014 (variazioni annue a prezzi costanti)

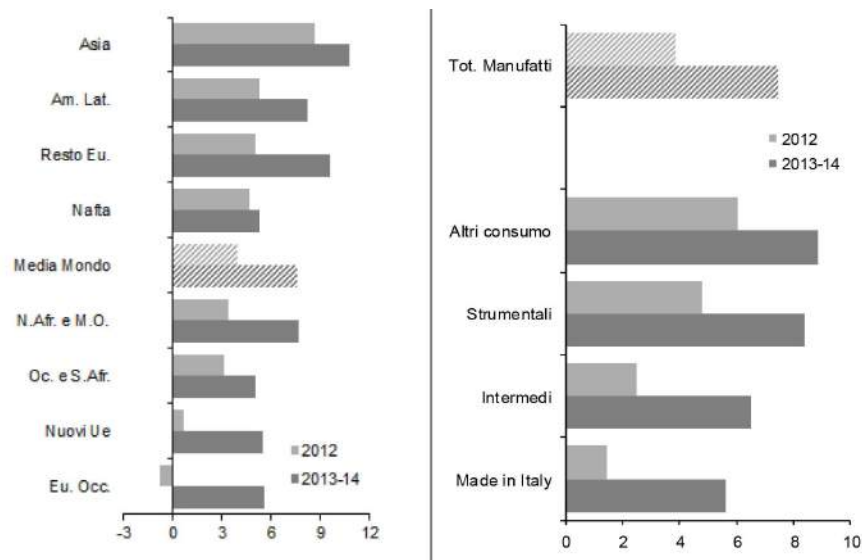


Fonte: Elaborazioni ICE-Prometeia [ICE-Prometeia]

Fra il 1995 e il 2003 la componente più dinamica dentro le filiere è rappresentata dai prodotti finiti. Dal 2003 al 2011 questa supremazia inizia a cedere a fronte di varie cause: la forte accelerazione degli investimenti diretti esteri, l'emergere di nuove piattaforme produttive, l'abbattimento dei costi dell'internazionalizzazione che ha creato dei forti incentivi ad uscire dai confini nazionali per la fase di subfornitura (grazie alla tecnologia e alle nuove regole del commercio) [ICE-Prometeia]. In questo modo gli scambi più a monte sono cresciuti di più dei beni finali, a fronte di un tasso medio del commercio mondiale in leggero rallentamento considerando il blocco degli scambi del 2009 (Figura 16). Le importazioni di input primari sono l'elemento principale della maggior parte del commercio e, anche al netto dell'effetto prezzi, riflette la grande richiesta di commodity dei paesi emergenti. Le produzioni maggiormente interessate da questo fenomeno sono quelle dei metalli e del sistema moda, nelle quali la Cina dà un forte contributo nella fase di sourcing scardinando gli antichi meccanismi di prezzo offrendo un incentivo ai paesi produttori ad aumentare la propria offerta [ICE-Prometeia]. È da sottolineare come anche le importazioni di beni intermedi sono cresciute maggiormente rispetto ai beni finali negli ultimi otto anni: i casi più evidenti sono quelli delle

filieri degli elettrodomestici e dell'*automotive* in cui le grandi imprese internazionalizzate a valle hanno favorito o meglio costretto anche i subfornitori ad una maggiore integrazione.

**Figura 16:** Importazioni mondiali per area e importazioni mondiali per settore nel 2012 e 2013-14 (variazioni a prezzi costanti)



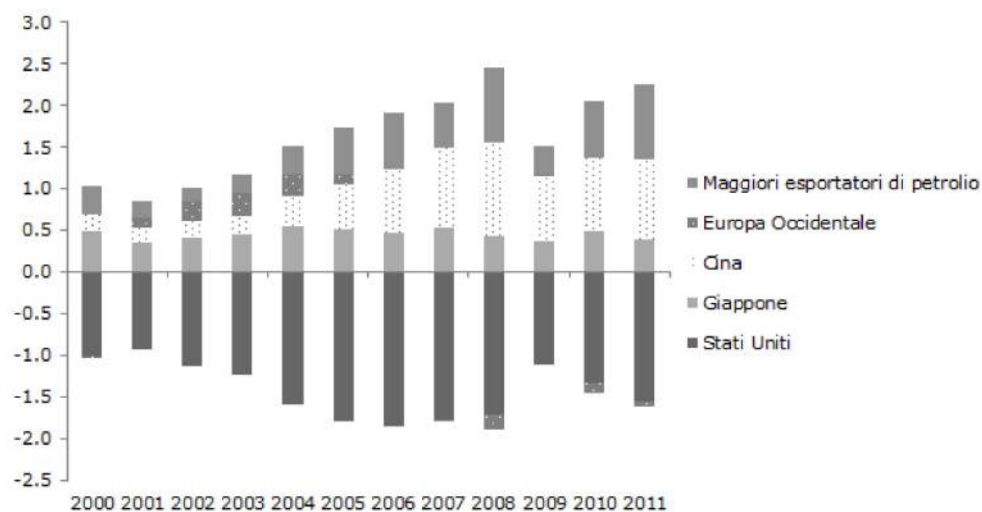
Fonte: Elaborazioni ICE-Prometeia [ICE-Prometeia]

La riorganizzazione della produzione nelle varie filiere per adattare ad una maggiore apertura internazionale ha aumentato la distanza tra clienti e fornitori negli ultimi otto anni<sup>10</sup>. Questa trasformazione ha origine da alcuni aspetti strutturali e trasversali alle filiere: la maggior distanza da un lato riflette l'allontanamento dei luoghi produttivi dai mercati finali (delocalizzazione diffusa in Cina), dall'altro si assiste ad una polarizzazione delle forniture che tiene conto delle diverse specializzazioni tecnologiche dei paesi (per esempio la Germania sui grandi impianti e l'Italia sulle componenti meccaniche). In realtà all'interno delle stesse fasi e delle relative filiere coesistono dinamiche diverse legate all'aumento della distanza: può essere un fattore di reazione ad uno svuotamento delle opportunità domestiche, un processo positivo in cui i fornitori colgono le nuove opportunità offerte oppure può determinare l'ingresso di subfornitori dai paesi emergenti nelle produzioni industriali dei mercati maturi [ICE-Prometeia]. Tutto ciò per le imprese italiane costituisce una serie di minacce e di opportunità che si analizzeranno meglio attraverso gli indici di specializzazione proposti nel rapporto. L'indice

<sup>10</sup>È una media ponderata delle distanze fra importatori ed esportatori nello scambio. I pesi sono gli stessi che la combinazione venditore-acquirente-bene ha sulle esportazioni della filiera.

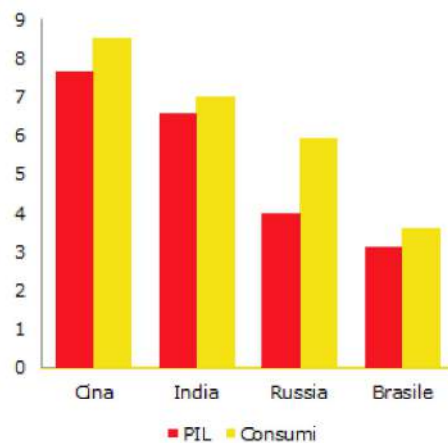
della distanza aiuta a capire quanto agevole sia per le imprese delle diverse fasi raggiungere i mercati internazionali oltre al grado di sostituibilità dei fornitori. Ad esempio, la scelta da parte delle imprese di abbandonare la tradizionale *supply chain* sarà adottata al crescere del costo del trasporto perché danneggia la competitività sul mercato finale. Nelle filiere concentrate a valle la distanza percorsa dai prodotti finiti è decisamente più ampia di quella di altre fasi, permettendo così a queste imprese di servire mercati più lontani. Un'eccezione è rappresentata dal settore alimentare in cui la presenza di una serie di commodity agricole nelle fasi più a monte fa innalzare l'indicatore della distanza; non ultimo il fatto che il raggio d'azione dei prodotti finiti alimentari è limitato dal forte legame fra abitudini alimentari e costumi sociali oltre che dai vincoli della catena del freddo [ICE-Prometeia]. La recente dinamica della filiera alimentare mostra tuttavia che questi equilibri sono variabili e anche questa filiera è destinata ad aprirsi all'integrazione internazionale: dal 2003 la distanza media percorsa dai prodotti finiti alimentari è aumentata del 10%, indicando che anche fra mercati molto lontani le differenze culturali tendono a livellarsi.

**Figura 17:** Saldi commerciali delle principali aree economiche e di alcuni paesi dal 2000 al 2011 (in % del PIL mondiale)



Fonte: Elaborazioni ICE-Prometeia [ICE-Prometeia]

**Figura 18:** PIL e consumi nel 2012 (variazioni annue a prezzi costanti)



Fonte: Elaborazioni ICE-Prometeia [ICE-Prometeia]

Per l'Italia l'analisi della specializzazione<sup>11</sup> non fornisce ulteriori informazioni rispetto a quelle già emerse dalle indagini settoriali: si conferma la sua vocazione industriale in parte anomala rispetto ai principali benchmark internazionali, registrando livelli sostenuti e in crescita in alcuni comparti a media tecnologia (come nelle filiere meccaniche), ma allo stesso tempo anche verso produzioni tradizionali come quelle della moda e del sistema casa (seppur in diminuzione). Ciò che rende questa anomalia meno forte è proprio il calcolo della specializzazione per singola fase: gli indici di vantaggio comparato di questo indice riposizionano l'Italia a fianco degli altri paesi industrializzati perché a prescindere dal settore o dal prodotto, la specializzazione è concentrata nelle fasi più complesse, ad esempio l'indice è positivo nelle attività intermedie delle produzioni più a monte, continuando comunque a privilegiare i prodotti finiti [ICE-Prometeia]. Quanto sopra detto è valido anche per Germania, Francia e Svizzera (Tabella 14). Quest'indice aumenta risalendo la catena del valore e implicitamente afferma che il pattern dell'Italia rappresenta una struttura tipica delle economie mature e rimarca le differenze rispetto ai paesi emergenti. Nel caso dei produttori di commodity la diversità è scontata, mentre è più interessante il confronto con India o Cina. Quest'ultima come l'Italia risente della scarsità di materie prime, ma è specia-

<sup>11</sup>L'indicatore più usato nel calcolo della specializzazione è l'indice di Balassa (B) che nella sua formulazione più semplice mette a confronto la quota di un paese in un determinato settore, filiera o fase con quella dello stesso paese sul commercio internazionale. In quest'analisi si adotta la versione omogenea, cioè si esclude al denominatore le esportazioni del paese stesso, e simmetrica, usando una trasformazione  $B^* = (B-1)/(B+1)$ . Per valori positivi dell'indicatore il paese è specializzato, mentre è despecializzato qualora assuma valori inferiori a zero.

lizzata nelle produzioni finali grazie alla presenza di filiali produttive dei grandi gruppi multinazionali, Per quanto riguarda le fasi intermedie, la Cina ha raggiunto una buona posizione sulle prime lavorazioni, favorendo le produzioni labour intensive in molte fasi a monte del sistema moda e dell'elettrotecnica, ma sconta un differenziale qualitativo sulle lavorazioni più complesse rispetto all'Italia, come nel caso delle personalizzazioni di alcune forniture dell'elettronica o della meccanica di precisione[ICE-Prometeia]. Gli indici di specializzazione per fasi confermano la diversa segmentazione dell'offerta italiana rispetto a quella dei paesi emergenti, ma è necessario considerare l'evoluzione nel tempo di questi indicatori. L'indice di specializzazione relativo dei prodotti finiti, secondo il rapporto, è rimasto pressoché stabile o è cresciuto di poco: è un segnale positivo perché presuppone uno spostamento o una tenuta verso produzioni collocate ad un livello superiore della catena del valore, soprattutto nelle filiere della meccanica, dei metalli, della chimica farmaceutica e dell'agroalimentare. Gli indici di specializzazione per le lavorazioni intermedie hanno avuto un andamento crescente fino ai primi anni dopo il 2000, mentre recentemente hanno subito una flessione [ICE-Prometeia]. Questa dinamica è riconducibile all'effetto traino generato negli anni novanta dalle iniziative di internazionalizzazione produttiva delle imprese italiane nelle catene di subfornitura. Molte di queste imprese hanno intrapreso il percorso internazionale esportando beni intermedi alle filiali estere, essendo difficile inizialmente la ricerca di fornitori per le nuove multinazionali. Negli anni successivi la perdita di specializzazione quasi sicuramente sottolinea l'indebolimento di questi legami, oltre alla flessione della domanda di beni intermedi sui mercati europei rispetto a quelli asiatici. È chiaro che una parte delle forniture sono state sostituite da lavorazioni locali, spesso anche da nuovi stabilimenti italiani localizzati all'estero [ICE-Prometeia].



**Tabella 14:** Specializzazione dei principali paesi in determinate fasi: graduatoria effettuata secondo l'indice di Balassa omogeneo e simmetrico, calcolato a partire dalle quote del 2011

posizione	sourcing	fase		
		prime lavorazioni	intermedi	prodotti finiti
1	Australia	Cile	Israele	Germania
2	Perù	Filippine	Irlanda	Svizzera
3	Libia	Malesia	Hong Kong	<i>Italia</i>
4	Iran	Taiwan	India	Austria
5	Venezuela	Libano	Svizzera	Slovenia
6	Sud Africa	Sud Africa	Rep. Ceca	Francia
7	Algeria	Ucraina	Giappone	Tunisia
8	Arabia Saudita	Singapore	Stati Uniti	Turchia
9	Cile	Perù	Germania	Danimarca
10	Colombia	Cina	Romania	Polonia
...				
	<i>Italia (59)</i>	<i>Italia (53)</i>	<i>Italia (18)</i>	

Fonte: Elaborazioni ICE-Prometeia [ICE-Prometeia]

Questa dinamica se vista in un'ottica di sistema industriale nel suo complesso non è un motivo di preoccupazione perché per un paese come l'Italia, i cui vantaggi competitivi risiedono principalmente nei prodotti finiti, un miglioramento delle quote di mercato sulle fasi più a valle sta a significare un *upgrading* qualitativo in grado di conferire alle produzioni nazionali un più alto valore aggiunto e di conseguenza più potere di mercato [ICE-Prometeia]. I problemi sorgono quando la perdita di specializzazione rilevata dall'indice internazionale è allo stesso tempo una perdita di competitività delle fasi intermedie della filiera in generale, dato che oramai tendono a sovrapporsi per la scarsa capacità di assorbimento del mercato domestico. Lo stesso concetto vale per i produttori che stanno alla fine della catena del valore: se quest'ultimi diminuiscono la loro competitività danneggeranno anch'essi la spinta allo sviluppo, all'innovazione e la loro capacità di soddisfare i propri mercati di riferimento. Come gli altri paesi di vecchia industrializzazione, l'Italia nel medio periodo dovrà ridisegnare il suo modello industriale a fronte delle modifiche avvenute nella classica divisione tra ricchezza, lavoro e consumi mondiali. Il modello di crescita che sembra più appropriato è quello incentrato sulla qualità e sostenibilità dei modelli di consumo [ICE-Prometeia]. Qualche passo avanti l'Italia l'ha già fatto quando ha dovuto reagire allo spiazzamento nel commercio internazionale creato dall'ingresso dei paesi emergenti. Dal dopoguerra agli anni ottanta, il sistema industriale italiano ha reso accessibili i beni una volta riservati

a pochi (cioccolato, abbigliamento di qualità, ecc) riuscendo così a reagire alla prima fase della globalizzazione. Negli ultimi vent'anni il quadro si è invertito e l'Italia trova il suo posizionamento internazionale nell'esportazione di eccellenze, che non sono altro che i beni tradizionali dell'alimentare, della moda e dell'arredo caratterizzati da un fattore di differenziazione dato dall'unicità dei componenti, che a loro volta dipendono dalla qualità del lavoro svolto da ogni attore della filiera [ICE-Prometeia]. L'affidabilità e la coesione della subfornitura dipendono quindi dalla capacità di mantenere competitività in tutte le fasi: insieme garantiscono i vantaggi strategici e una visione a medio termine per l'industria italiana. In merito all'attrattività degli investimenti esteri si insiste sull'importanza della persistenza della competitività nelle fasi intermedie che dipende da una serie di fattori: la crescita dei salari nelle economie emergenti, il dissolvimento dei vantaggi competitivi, la sicurezza come determinante della localizzazione delle multinazionali. Nei futuri modelli di sviluppo, la delocalizzazione in senso stretto viene sostituita dal *back-sourcing*, cioè nuove iniziative di internazionalizzazione da parte di paesi maturi per avvicinarsi ai consumatori finali, ma allo stesso tempo anche per ricomporre i vantaggi comparati fra i paesi [ICE-Prometeia]. I sistemi-paese che ne usciranno vincenti, conquistando lo status di *hub* manifatturieri, saranno quelli che manterranno una buona capacità innovativa e un livello dei costi produttivi accettabile. L'Italia in questo caso sconta una serie di ritardi storici che dovrà cercare di colmare nel lungo periodo. Tuttavia è dotata di alcuni punti di forza che risiedono nella qualità e nella flessibilità delle catene di subfornitura di prodotti tradizionali, ma anche di altri beni legati all'economia della conoscenza. In questo particolare momento storico queste eccellenze sono gli anelli più fragili dalla nostra catena del valore perché costituiti principalmente da piccole e medie imprese, molto deboli dal punto di vista finanziario [ICE-Prometeia]. Il futuro ha in serbo due sfide: quella più immediata è cercare di salvare un tessuto industriale fra i più sviluppati a livello europeo ed attivare così degli importanti risvolti occupazionali; la seconda segue un'ottica di medio termine e prevede lo studio di una strategia per il rilancio del settore manifatturiero italiano creando delle prospettive di benessere per l'intero paese.

### **1.6.1 Le trasformazioni del sistema produttivo italiano**

L'economia italiana negli ultimi vent'anni si è evoluta intersettorialmente secondo una traiettoria comune ad altre economie avanzate che ha messo in evidenza l'incremento dell'importanza del terziario sul valore aggiunto (dal 1992 al 2011 si è passati dal

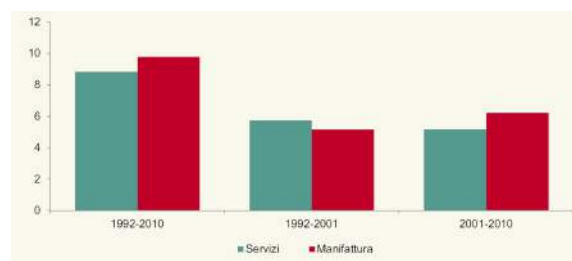
66,5% al 73,4%) e per contro la riduzione del peso del settore industriale (da ricondurre interamente all'industria manifatturiera che da oltre un quinto nel 1992 è sceso al 16% nel 2011) e di quello agricolo (dal 3,5% al 2%) [ISTAT]. Prendendo in considerazione gli indici di cambiamento strutturale calcolati dall'Istat in termini di valore aggiunto a prezzi correnti dal 1992 al 2010 si nota che il settore manifatturiero ha subito un processo di cambiamento più intenso rispetto a quello terziario. Se si considerano gli stessi indici calcolati per due sottoperiodi, le dinamiche di cambiamento dei due settori assumo caratteri differenziati: dal 1992 al 2001 il terziario subisce un processo di trasformazione più elevato, con circa il 6% del valore aggiunto riallocato tra i diversi comparti; dal 2001 al 2011 è invece cambiato più rapidamente il settore manifatturiero, ridistribuendo il 6,2% del valore contro il 5,2% dei servizi [ISTAT].

**Tabella 15:** Composizione e crescita del valore aggiunto, anni 1992-2001-2011 (valori percentuali)

ATTIVITÀ ECONOMICHE	Composizione su valori correnti			Tassi di crescita su valori concatenati		
	1992	2001	2011	1992-2011	1992-2001	2001-2011
Agricoltura	3,5	2,7	2,0	8,1	11,3	-2,8
Industria	30,1	27,4	24,6	4,3	10,3	-5,4
Manifattura	21,0	19,6	15,9	4,7	13,4	-7,6
Costruzioni	6,3	5,4	6,0	-4,7	1,2	-5,9
Servizi	66,5	69,9	73,4	27,3	19,8	6,2
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>20,2</b>	<b>16,8</b>	<b>2,9</b>

Fonte: Elaborazioni ISTAT, Conti nazionali [ISTAT]

**Figura 19:** Indici di cambiamento strutturale (a) per macrosettori, anni '92-2010 (valori percentuali)



Fonte: Elaborazioni ISTAT, Conti nazionali [ISTAT]; (a) Gli indici di cambiamento strutturale sono definiti come semisomma delle variazioni in valore assoluto delle quote di valore aggiunto

Inoltre l'Istat ha calcolato un indice di dissomiglianza tra la struttura produttiva italiana e quella che in media rappresenta alcuni paesi europei (Austria, Belgio, Germania,

Danimarca, Finlandia, Francia, Lussemburgo, Paesi Bassi, Spagna e Svezia): è emerso come la nostra struttura economica complessiva è diventata negli ultimi vent'anni più simile a quella degli altri paesi europei (riduzione dell'indicatore da 7,3 a 5,5)[ISTAT]. Tuttavia coesistono aspetti diversi in questa dinamica:

- il valore relativo alla nostra manifattura è più alto rispetto a quello del settore dei servizi dei paesi europei, indicando una nostra specializzazione manifatturiera;
- il nostro indicatore relativo ai servizi parte da un livello più basso rispetto a quello dei nostri partner europei: tra il 1992 e il 2001 passa dall'11% al 9,2% mentre successivamente aumenta lievemente fino al 9,6%.

La ricomposizione del valore aggiunto ponderata a valori correnti risente delle differenze di prezzo presenti nei vari settori che accentuano o mitigano certi fenomeni [ISTAT]:

- tra il 1992 e il 2011 il valore aggiunto del totale delle attività economiche è cresciuto a valori concatenati del 20,2%;
- gli incrementi nei vari settori si sono concentrati dal 1992 al 2001 (19,8% per i servizi, 13,4% per la manifattura), mentre dal 2001 al 2011 il totale delle attività è cresciuto del 2,9% risentendo della recessione iniziata nel 2008-2009;
- è evidente dunque che in questo secondo periodo la dinamica dei servizi è stata più lenta (6,2%) mentre è stata affiancata da una forte contrazione del valore aggiunto manifatturiero (-7,6%) e anche di quello prodotto dall'agricoltura e dal settore edile.

Negli'anni si sono sviluppate nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, oltre ad alcuni mutamenti organizzativi nei diversi comparti del terziario, che hanno portato allo sviluppo dei servizi dell'informazione sotto la spinta della domanda delle imprese. Infatti dal 1992 al 2010 c'è stato un importante aumento delle attività di programmazione e consulenza informatica (+131,1%), delle attività di ricerca scientifica e sviluppo (+79,4%), delle attività di pubblicità e ricerche di mercato [ISTAT]. D'altronde, nuovi modelli di consumo, di stili di vita e i relativi cambiamenti demografici hanno incrementato la domanda delle famiglie per i servizi alla persona non più solo legati alle cure, ma soprattutto al benessere psico-fisico. Gli aumenti superiori alla media si sono registrati, nell'intero periodo dal 1992 al 2010, per le attività sportive e

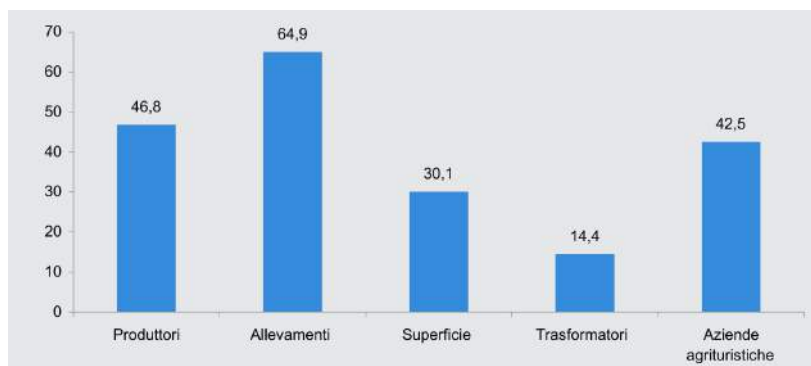
di intrattenimento (+ 42,4%), per le attività creative ed artistiche (+16,6% tra 2001 e 2010) [ISTAT]. Un certo dinamismo è stato manifestato anche dalle telecomunicazioni, a fronte dello sviluppo della telefonia mobile, e dell'assistenza sociale, a causa dell'invecchiamento della popolazione. I comparti dei servizi che subiscono una contrazione sono quelli tradizionali, cioè quelli del commercio e dei trasporti, mentre la ristorazione mantiene una crescita di poco superiore alla media. Confrontando i vari comparti della manifattura emerge che i settori di punta della nostra economia, come le industrie alimentari, la fabbricazione di mobili, le industrie tessili e la costruzione di autoveicoli subiscono una perdita di valore aggiunto, soprattutto dal 2001 al 2010 [ISTAT]. Gli unici settori che registrano una variazione positiva anche nell'ultimo periodo sono le attività che pesano meno sull'intero comparto e con un minor contenuto tecnologico, come la riparazione e l'installazione di macchine o apparecchiature. Tutto ciò riflette coerentemente la specializzazione delle nostre esportazioni e una forte ricomposizione di ogni settore. Come afferma l'Istat nel suo rapporto del 2012, l'Italia è al secondo posto in Europa dopo la Germania, per valore aggiunto e numero di addetti nell'industria e il motivo si ritrova nella struttura del sistema manifatturiero, che risale agli anni Settanta: quest'ultima è contraddistinta da un forte decentramento produttivo e dalla formazione di distretti industriali con elevata specializzazione e insediati in determinati territori [ISTAT]. Inoltre questo sistema è costituito da una moltitudine di relazioni di filiera e di creazione del valore, estese recentemente anche globalmente, che sono riuscite a sviluppare delle produzioni notevoli non solo nel campo della manifattura tradizionale ma anche in settori più avanzati. Per misurare la frammentazione della filiera produttiva l'Istat usa il rapporto tra il valore aggiunto e il valore della produzione: dal 1992 al 2007 questo rapporto diminuisce progressivamente a livello aggregato, passando dal 29,5% al 24,4%, mentre negli ultimi anni sta risalendo: ciò si spiega perché l'intero comparto ha completato già negli anni scorsi una deverticalizzazione e si nota una certa tendenza all'accentramento e alla razionalizzazione produttiva negli ultimi anni, anche se con valori nettamente differenti rispetto a quelli di partenza [ISTAT].

### **1.6.2 Ristrutturazione e riconversione del settore agricolo**

Seguendo il trend di lungo periodo di tutte le economie avanzate, negli ultimi anni anche il settore agricolo italiano ha ridotto il proprio peso sul totale delle attività economiche sia in termini di valore aggiunto sia per numero di addetti. Inoltre tra il 2000 e il 2010 le aziende si sono ridotte del 32,2%, cioè circa 775mila unità in meno, a di-

spetto della superficie agricola utilizzata che è scesa in maniera più contenuta (-2,3%) [ISTAT]. Questo fa sì che la dimensione media aziendale aumenti del 44,2%, passando da 5,5 ettari nel 2000 a 7,9 ettari nel 2010, mentre dal 1980 al 2000 l'aumento è stato solo di mezzo ettaro: è chiaro quindi che le aziende di piccola e media dimensione (meno di 30 ettari) negli ultimi dieci anni considerati sono diminuite a dispetto di un aumento significativo delle aziende con più di 30 ettari a disposizione [ISTAT]. Inoltre dagli anni Novanta c'è una spinta alla ristrutturazione dell'agricoltura convertendola a modelli produttivi integrati, diversificati e multifunzionali, anche a fronte delle linee guida dettate dalla Politica agricola comunitaria (PAC). Negli anni Ottanta si sono redatti dei documenti importanti come il Libro Verde nel luglio 1985 e il Quinto programma d'Azione per il periodo che va dal 1993 al 1999, elaborato dalla Commissione Europea sui temi dello sviluppo sostenibile [ISTAT]. Questo principio è racchiuso in Agenda 2000, una riforma della PAC che ha come obiettivi: un maggior orientamento al mercato (incrementando così la competitività dell'agricoltura dell'Unione), sostegno diretto ai produttori, introduzione dei temi della qualità, della sicurezza alimentare, dello sviluppo rurale ed eco-sostenibile in base ai quali devono essere valutate le attività economiche. Infatti l'attività di ogni impresa ha degli effetti socioeconomici ed ambientali sul territorio e la società. Questo concorda con la nuova concezione di agricoltura, enunciata da Agenda 2000, che dev'essere una produzione integrata tra attività umane, territorio e ambiente all'insegna dell'armonia. Questa politica agricola è stata approfondita nelle successive riforme della Pac, ad esempio conferendo il 30% dei pagamenti alle aziende che adottano pratiche ecologiche e rafforzando l'attenzione alla qualità, puntando sulla certificazione dei prodotti agricoli [ISTAT]. Quest'ultimo aspetto è in risposta ad una crescente attenzione dei consumatori europei per la qualità nei prodotti agroalimentari, per cui già dal 1992 si sono diffuse a livello comunitario le certificazioni Dop, Igp e Stg.

**Figura 20:** Operatori dei prodotti agroalimentari di qualità per tipologia e azienda agricola, dal 2004 al 2010 (variazioni percentuali)



Fonte: Rilevazione dell'ISTAT sui prodotti agroalimentari di qualità e sull'agricoltura [ISTAT]

A conferma di questo, il 31 dicembre 2010 l'Italia conta 219 specialità agroalimentari (escluso il settore vinicolo) riconosciute e tutelate dalla UE, ed ha il primato a livello comunitario. La qualità nell'agroalimentare è molto importante per il nostro paese: è da notare come i nostri prodotti rappresentano oltre un quarto del totale delle certificazioni Dop, il 17,8% per le Igp e il 6,7% per le Stg [ISTAT]. Per realizzare una multifunzionalità integrata in agricoltura e conferire delle fonti di reddito alternative agli agricoltori, si è attuata una normativa per integrare la pratica dell'agriturismo<sup>12</sup>: è un fenomeno prettamente italiano ed è cresciuto molto perché è una forma alternativa di vacanza. Tra il 2004 e il 2010 le aziende agrituristiche sono cresciute molto, passando da 14mila e quasi 20mila (42,5%). Col tempo l'offerta di questo tipo di servizi si è ampliata: molte aziende puntano anche sulla ristorazione e le degustazioni di prodotti tipici (tra il 2005 e il 2010 sono passate dal 37,7% al 50,9%) e all'affitto di alloggi (tra il 2003 e il 2010 le aziende che hanno ottenuto l'autorizzazione sono cresciute del 53,3% e in rapporto il numero di posti letti del 58,3%). Infine anche altre attività che si svolgono all'aria aperta come equitazione, escursionismo, sport hanno registrato un forte aumento che si attesta intorno ad un +47,2% [ISTAT].

### 1.6.3 Dinamiche macroeconomiche

Il rapporto annuale del 2012 dell'Istat dà una visione dell'economia italiana tra il 1992 e il 2011 osservando la variazione trimestrale del PIL: già nel quarto trimestre 1993 si

<sup>12</sup>Legge quadro n°96 del 20 febbraio 2006 che abroga e sostituisce la legge n°730 del 5 dicembre 1985, "Disciplina dell'agriturismo".

mette in evidenza una situazione di crisi dato che il PIL in termini reali diminuisce dello 0,9% [ISTAT]. Si susseguono poi delle fasi altalenanti tra espansione e rallentamento fino ad arrivare al 2003 e più marcatamente nel 2008 in cui inizia la crisi internazionale più profonda dal dopoguerra, procurando all'Italia una perdita di prodotto che ha annullato i suoi guadagni creati in otto anni di attività (Tabella 16). Nel 2010 c'è stata una ripresa modesta, ma nel 2011 è iniziata una nuova fase di recessione che ha ampliato il divario tra il nostro paese e la media europea in termini di performance. In sintesi se si osserva l'intero arco temporale la nostra economia è cresciuta ad un tasso medio dello 0,9% in termini reali [ISTAT]. La performance migliore è avvenuta tra il 1992-2000 con un +1,8% in media annualmente, anche se comunque non è bastato per salire nella graduatoria dei primi paesi europei, collocandosi al penultimo posto davanti alla Germania.

**Tabella 16:** PIL dei principali paesi dell'UE dal 1992 al 2011 (tassi di variazione medi annui, valori %)

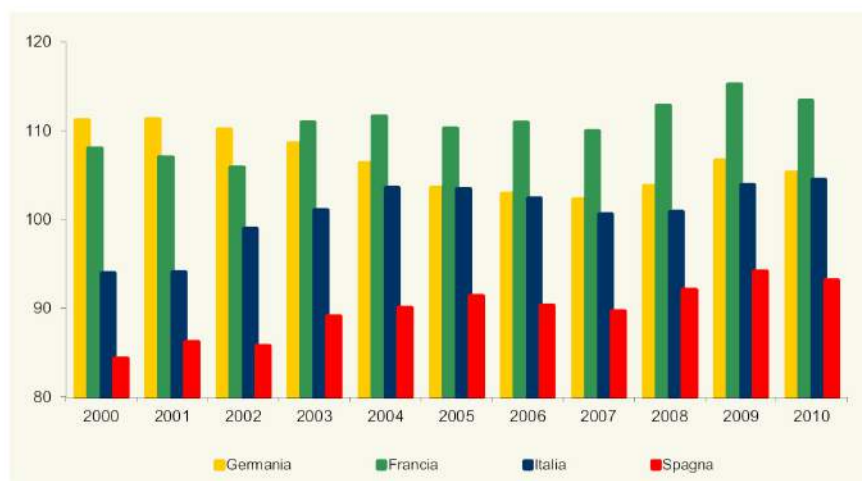
PAESI	1992-2011	1992-2000	2000-2011	2000-2007	2007-2011
Italia	0,9	1,8	0,4	1,3	-1,1
Francia	1,6	2,2	1,2	1,8	0,1
Germania	1,3	1,7	1,1	1,4	0,6
Regno Unito	2,4	3,2	1,6	2,9	-0,7
Spagna	2,5	3,5	1,9	3,4	-0,6
Uem	....	....	1,5	2,3	0,1
Ue27	....	....	1,4	2,3	-0,1

Fonte: Elaborazioni ISTAT su dati Eurostat [ISTAT]

Nel periodo successivo, dal 2000 al 2011, il nostro Paese finisce all'ultimo posto, dato che rispetto al resto dell'eurozona perde in media un punto percentuale ogni anno a causa di alcuni problemi strutturali. In sintesi, la crisi tra il '92 e il '93 e la successiva ripresa guidata dalla domanda estera fino al '95 sono state caratterizzate dal risparmio di input di lavoro: se da un lato ciò ha provocato una profonda crisi occupazionale, dall'altro si è potuto dare il via a dei processi di ristrutturazione che hanno portato a dei considerevoli guadagni di produttività [ISTAT]. Dal '95 invece avviene il contrario: l'occupazione aumenta ma la produttività in termini reali diventa debole facendo così salire il costo del lavoro per unità di prodotto tra il 2000 e il 2011 dell'1,2% in più ogni anno rispetto a quello medio dell'Unione. Inoltre la nostra capacità competitiva è stata minata anche dalla dinamica dei prezzi tra il 2000 e il 2010: prima i prezzi interni erano nettamente inferiori a quelli medi europei, ora sono superiori di addirittura il 4% [ISTAT].



**Figura 21:** Livello dei prezzi nei principali paesi UEM, dal 2000 al 2010 (numeri indice UE27=100)



Fonte: Eurostat Purchasing Power Parities [ISTAT]

Esaminando le componenti della domanda tra il 1992 e il 2000 si nota come l'economia italiana sia stata supportata dai consumi delle famiglie, dalla domanda estera netta e dagli investimenti in generale; per contro i consumi collettivi registrano andamenti lievemente negativi a fronte di una spesa pubblica ridotta. Queste dinamiche si capovolgono per il resto dell'unione economica e monetaria che gode del sostegno della spesa pubblica favorendo i consumi collettivi. Successivamente tra il 2000 e il 2007 l'economia italiana ha dei ritmi ridotti di crescita, +1,3% all'anno, a fronte di consumi privati molto deboli (dimezzati rispetto agli anni Novanta) e di una domanda estera netta diventata negativa, compensati quasi interamente dai consumi collettivi [ISTAT]. In Spagna e in Francia il sostegno negli stessi anni è dato dalla domanda interna, soprattutto dai consumi privati, mentre in Germania il contributo maggiore è conferito dalla domanda estera essendo debole quella interna. Un'analisi più dettagliata permette di evidenziare come nel biennio 2006-2007 la crescita italiana sia stata più elevata rispetto al 2000 seppure la spesa pubblica si sia ridotta drasticamente grazie alle altre componenti della domanda interna (importazioni, investimenti lordi, consumi collettivi e consumi familiari) e al buon andamento delle esportazioni estere. Nel periodo dal 2007 al 2011 l'Italia cresce di -1,1% in media ogni anno e a questo risultato contribuiscono tutte le componenti della domanda, in particolare gli investimenti e l'assenza totale della spesa pubblica [ISTAT]. Da qui si può dedurre che la politica di bilancio ha avuto un andamento pro-ciclico: non è stato possibile utilizzarla per stimolare la

domanda nelle fasi più acute favorendo così la depressione della domanda interna; di conseguenza la dinamica negativa della produttività e in generale al disavanzo delle partite correnti (al quale contribuiscono la voce redditi per quanto riguarda i pagamenti di dividendi, interessi e i trasferimenti unilaterali) sono un vincolo stringente in un contesto in cui i cambi sono parzialmente fissi. Ciò che desta preoccupazione è soprattutto la dinamica negativa degli investimenti negli ultimi quattro anni, dato che nel 2011 restano ad un livello inferiore a quello del 2000 e ciò prospetta una riduzione della crescita potenziale<sup>13</sup>.

#### **1.6.4 Modelli di consumo delle famiglie italiane**

Per analizzare i vari comportamenti di spesa delle famiglie italiane dal '97 al 2010, l'Istat ha adottato una classificazione in base al decile di spesa equivalente<sup>14</sup>, che ha messo in evidenza livelli molto differenziati in base al reddito percepito: fa riflettere che il rapporto tra la spesa media mensile del decimo più ricco e quello del più povero sia sceso da 6,86 a 5,43. Partendo dalle famiglie con i livelli di spesa più bassi (primo decimo) si nota come la loro spesa media mensile sia aumentata di quasi il 44%, contraendo molti debiti al punto che nel 2010 il 23% di queste famiglie ha eroso i propri risparmi e quasi la metà di quest'ultime ha contratto nuovi debiti o ha aumentato gli esistenti<sup>15</sup>. Queste famiglie hanno eliminato tutte le spese superflue perché le spese non contraibili (abitazione, combustibili, energia) sono aumentate a fronte delle dinamiche dell'inflazione e hanno cercato di risparmiare negli acquisti alimentari: la quota di queste famiglie che fa la spesa all'hard discount è quasi il doppio in sei anni, attestandosi intorno al 20%. In generale la maggioranza, circa il 69%, ha modificato le quantità e/o la qualità degli acquisti: un drastico calo è stato subito dai beni durevoli (elettrodomestici, mobili, arredamento), dalle spese per l'assistenza sanitaria agli anziani e ai disabili, dalle spese per le visite mediche. Resistono le spese per i detersivi, gli oggetti da cucina, gli abbonamenti a radio/tv, totocalcio, animali domestici e gio-

---

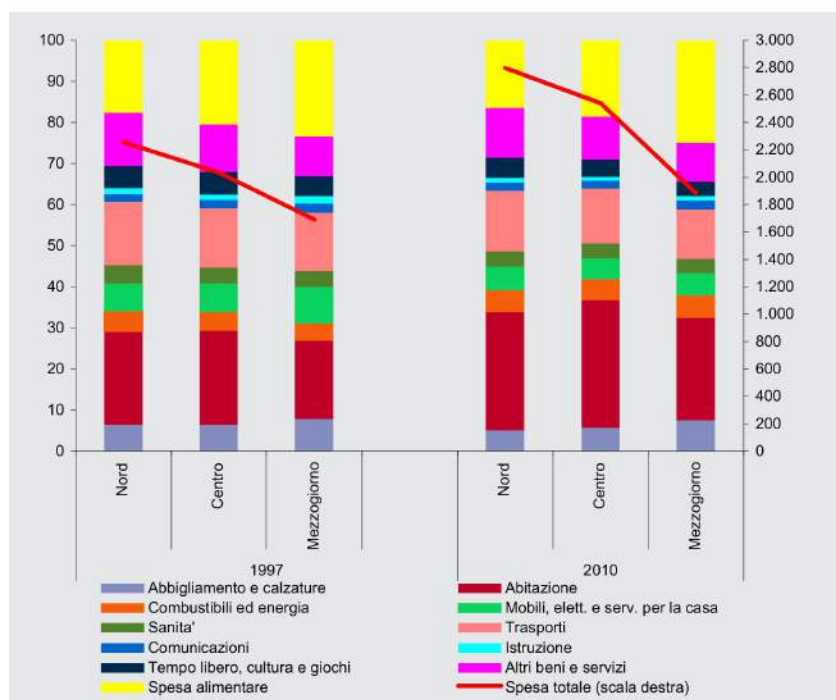
<sup>13</sup>Il Fondo monetario internazionale ha stimato che in Italia la crescita futura dell'output potenziale sarà inferiore all'1% annuo, essendo il prodotto effettivo attualmente inferiore di circa il 3% rispetto a quello potenziale. Questo gap dovrebbe chiudersi nel 2016.

<sup>14</sup>Il decile di spesa equivalente è calcolato rapportando il valore familiare della spesa e il coefficiente della scala di equivalenza: in questo modo si rendono confrontabili direttamente i livelli di spesa di famiglie di varia ampiezza.

<sup>15</sup>La classificazione si basa sui dati dell'Indagine su Reddito e condizioni di vita (Eu Silc): le famiglie con i redditi più bassi sono quelle con il reddito equivalente inferiore al primo quintile della distribuzione del reddito (20%) mentre quelle con i redditi più alti fanno parte dell'ultimo quinto della distribuzione (20%).

cattoli [ISTAT]. Le famiglie del quinto e sesto decimo rientrano di fatto nel cosiddetto ceto medio e presentano livelli di consumo che si attestano intorno alla mediana e con preferenze di acquisto differenti rispetto alle famiglie più povere: nel 2010 la spesa totale è per le prime intorno a 2.055 euro e per le seconde 2.308 euro, registrando un aumento del 25%, più marcato per le spese non alimentari. I tagli di spesa di queste famiglie sono avvenuti per l'arredamento e i servizi per la casa, per il tempo libero e la cultura. L'ultimo decimo fa riferimento alle famiglie che hanno aumentato la loro spesa mensile di circa il 14%, da 4779 euro a 5441 euro, avendo consumi alimentari stabili ma aumentando le spese per l'abitazione (dal 20,6 al 26,2) e diminuendo quelle per l'abbigliamento, i trasporti e l'arredamento [ISTAT].

**Figura 22:** Spesa media mensile per capitolo di spesa e ripartizione geografica di residenza, 1997-2010 (valori assoluti in euro e percentuali)



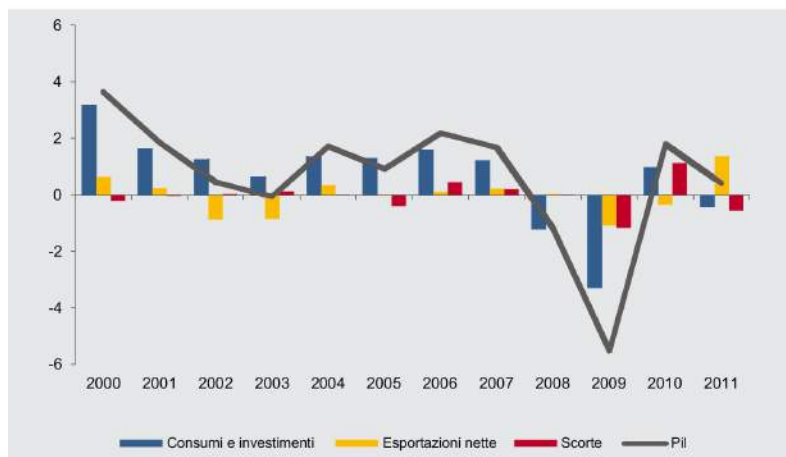
Fonte: Elaborazioni ISTAT, Indagine sui consumi delle famiglie [ISTAT]

## **1.7 Apertura internazionale e potenzialità di crescita del sistema produttivo italiano**

L'ultima fase recessiva iniziata nel 2008 ha messo in evidenza il ruolo della domanda estera nel sostenere le attività economiche del nostro paese, a fronte di continui aggiustamenti fiscali che, come rileva l'Istat, gravano sul reddito disponibile e sulla capacità di spesa delle famiglie, oltre che sulla spesa pubblica. Per l'Istat appare dunque fondamentale che l'Italia aumenti la sua propensione all'esportazione e all'attrazione di capitali esteri sottoforma di investimenti produttivi per riconfigurare il nostro sistema economico in base al nuovo contesto e sostenere così la crescita del PIL nel medio periodo [ISTAT]. Nel 2011, in cui si ha una prima fase di ripresa, le nostre esportazioni hanno avuto un tasso di crescita che rifletteva l'espansione del commercio mondiale, indirizzando la maggior parte dei flussi verso i paesi Extra-UE. Nonostante ciò, l'apertura internazionale agli scambi dell'Italia è di gran lunga inferiore a quella della media europea e di altri competitor con dimensioni e livelli di sviluppo simili ai nostri [ISTAT]. È chiaro che le nostre imprese hanno ampi margini per aumentare la loro capacità di raggiungere i mercati esteri, anche se, a fronte delle modifiche strutturali a livello organizzativo dei processi produttivi per adattarli a quelli globali, la stimolazione della domanda estera verso le nostre produzioni si è attenuata. L'Istat conferma quanto detto presentando dei livelli molto bassi dell'indice Ide sul nostro PIL in entrata, che in sostanza rappresenta la scarsa capacità del nostro paese di attrarre investimenti esteri diretti, e un debole contributo alla formazione del valore aggiunto nazionale delle società controllate estere [ISTAT]. Nel 2011 c'è un recupero delle esportazioni rispetto ai livelli nominali precedenti alla crisi del 2008, in cui l'economia era trainata dalla domanda interna. Ogni impresa tuttavia ha le proprie specificità a livello dimensionale e di settore e può far parte o meno delle imprese in espansione sotto il profilo delle vendite sui mercati esteri: tra il primo semestre 2009 e il secondo semestre 2011 due imprese su tre hanno aumentato le loro vendite all'estero e sui mercati extra-UE per tutte le imprese di qualsiasi dimensione si rilevata una maggiore espansione rispetto a quelli UE [ISTAT]. Tra le imprese di grande dimensione, cioè da 250 addetti in su, il 71,5% di esse si sono aperte ai mercati esteri nel periodo indicato in precedenza. Per quanto concerne il settore più dinamico nei mercati esteri, quello dei beni di consumo non durevoli ottiene il primato con il 66,9%, segue quello dei beni strumentali e di quelli intermedi. Sotto quest'ultimo aspetto la quota di imprese che si rivolgono all'estero aumenta con l'aumentare della dimensione aziendale (dal 63% al 66% per le piccole

imprese e dal 72% al 74% per le grandi) [ISTAT].

**Figura 23:** Crescita del PIL e contributo delle principali componenti, 2000-2011 (variazioni e punti %)



Fonte: Elaborazioni ISTAT, Conti economici nazionali [ISTAT]

**Tabella 17:** Imprese in crescita sui mercati esteri per classi di addetti e tipologia di merci esportate, I semestre 2009 - II semestre 2011 (valori %)

PRODOTTI E MERCATI DI SBOCCO	1-9 addetti	10-49 addetti	50-249 addetti	250 addetti e oltre	Totale
RAGGRUPPAMENTI PRINCIPALI DI INDUSTRIE					
Beni di consumo durevoli	58,1	58,4	57,3	55,4	58,1
Beni di consumo non durevoli	65,7	67,0	68,2	72,1	66,9
Prodotti intermedi	63,2	66,2	68,7	74,4	66,2
Beni strumentali	63,4	66,1	69,4	73,0	66,3
MERCATI DI SBOCCO					
Mercati Ue	56,7	63,0	67,7	71,6	63,6
Mercati extra Ue	64,4	66,3	67,9	72,0	66,2
<b>Totale</b>	<b>63,6</b>	<b>65,7</b>	<b>68,1</b>	<b>71,5</b>	<b>65,7</b>

Fonte: Elaborazioni ISTAT, Registro statistico delle imprese attive, statistiche del commercio con l'estero [ISTAT]

Le imprese che invece si sono trovate in difficoltà sono quelle che producono beni durevoli, ottenendo un incremento delle vendite estere di 58,1% e che scende a 55,4% se si considerano solo le grandi imprese. Complessivamente l'incremento in termini di fatturato all'esportazione è stato del 29,6% tra il primo semestre 2009 e il secondo semestre 2011: nel mercato comunitario la crescita è stata più contenuta ed intorno al 21,7%, contro il +40% delle vendite extra-UE, mentre in media all'anno è dell'11,9%

nel mercato comunitario e 15,2% per il mercato extra-UE [ISTAT]. Le grandi imprese creano da sole più della metà del valore della crescita per il mercato extra-UE, 22%, mentre all'interno dell'UE rappresentano appena l'8,9% (che è la sintesi tra il 15,1% di quelle in crescita e il -6,2% di quelle della stessa dimensione ma in difficoltà). La performance migliore nel mercato comunitario è quella relativa alle piccole e medie imprese che pesano per il 55,5% della crescita, mentre sui mercati extra-UE contribuiscono solo per il 43,6% del totale della crescita [ISTAT].

### **1.7.1 Specializzazione nell'export e internazionalizzazione**

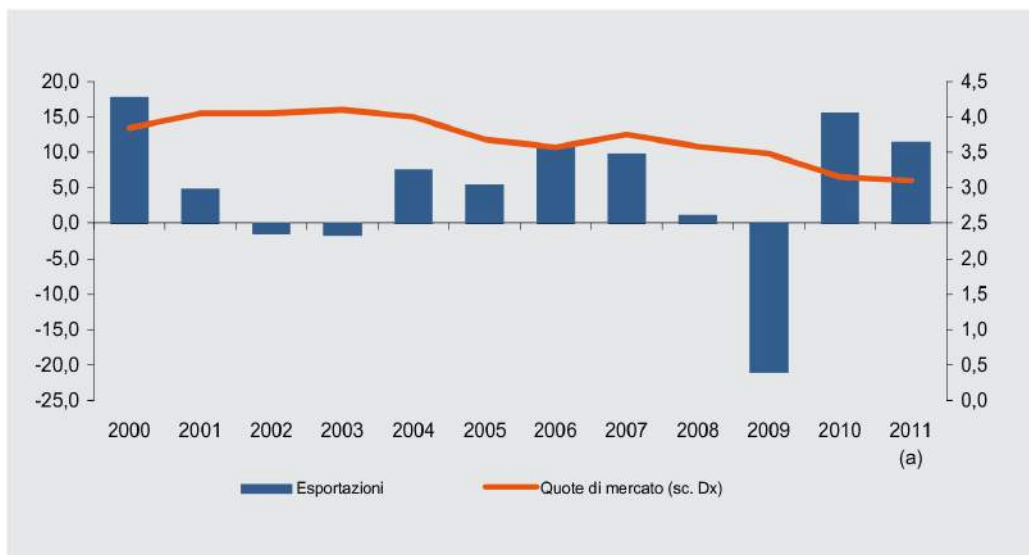
Nonostante il buon andamento delle esportazioni tra il 2010 e il 2011, la quota di mercato italiana all'interno del commercio mondiale si è ridimensionata passando dal 3,8% del 2000 a 3,1% nel 2011 (Figura 24)[ISTAT]. Ciò accade a fronte dell'emergere di nuovi paesi leader nella produzione industriale che di conseguenza fa mutare anche la divisione internazionale del lavoro. L'Istat ha analizzato il modello di specializzazione dell'Italia rispetto al commercio mondiale usando un apposito indice di specializzazione<sup>16</sup> per il periodo che va dal 2000 al 2010 e il risultato a livello settoriale è che persiste una specializzazione nei prodotti simbolo del Made in Italy e nella meccanica strumentale. Entrando più nel dettaglio, si nota un rafforzamento della specializzazione nella produzione di bevande, prodotti in metallo, macchinari e una riduzione significativa della specializzazione nelle produzioni tessili, in altre produzioni di minerali e nell'arredamento come in altri settori manifatturieri [ISTAT]. Si conferma nuovamente la nostra despecializzazione nei prodotti chimici, nell'elettronica e nelle apparecchiature elettriche. A seguito della crescente integrazione delle filiere produttive, emergono alcune importanti specializzazioni di nicchia esaminando gli indicatori di specializzazione per gruppi di prodotti (Figura 25): l'Italia risulta essere specializzata in 48 gruppi di prodotti rispetto al totale di 86, di cui 19 sono beni intermedi, 17 beni di consumo e 12 beni strumentali [ISTAT]. Alcuni di questi non rientrano nel tradizionale modello di specializzazione produttivo, rappresentando dunque delle nicchie che non sono riconducibili alla specializzazione del relativo settore: prodotti dell'industria alimentare, medicinali, mezzi di trasporto, parti e accessori per autoveicoli, pitture, vernici, inchio-

---

<sup>16</sup>Si può calcolare la specializzazione settoriale calcolando l'indice di specializzazione rispetto al valore aggiunto oppure la specializzazione internazionale utilizzando le esportazioni nel calcolo. In sintesi l'indice di specializzazione è dato dal rapporto tra la quota del valore aggiunto/esportazioni in un certo settore sul totale dell'economia di un paese e la quota del medesimo settore rispetto ad una determinata area di riferimento, ad esempio UE o Mondo. L'indice relativo alla specializzazione internazionale si ottiene per simmetria e varia tra -1 e +1.

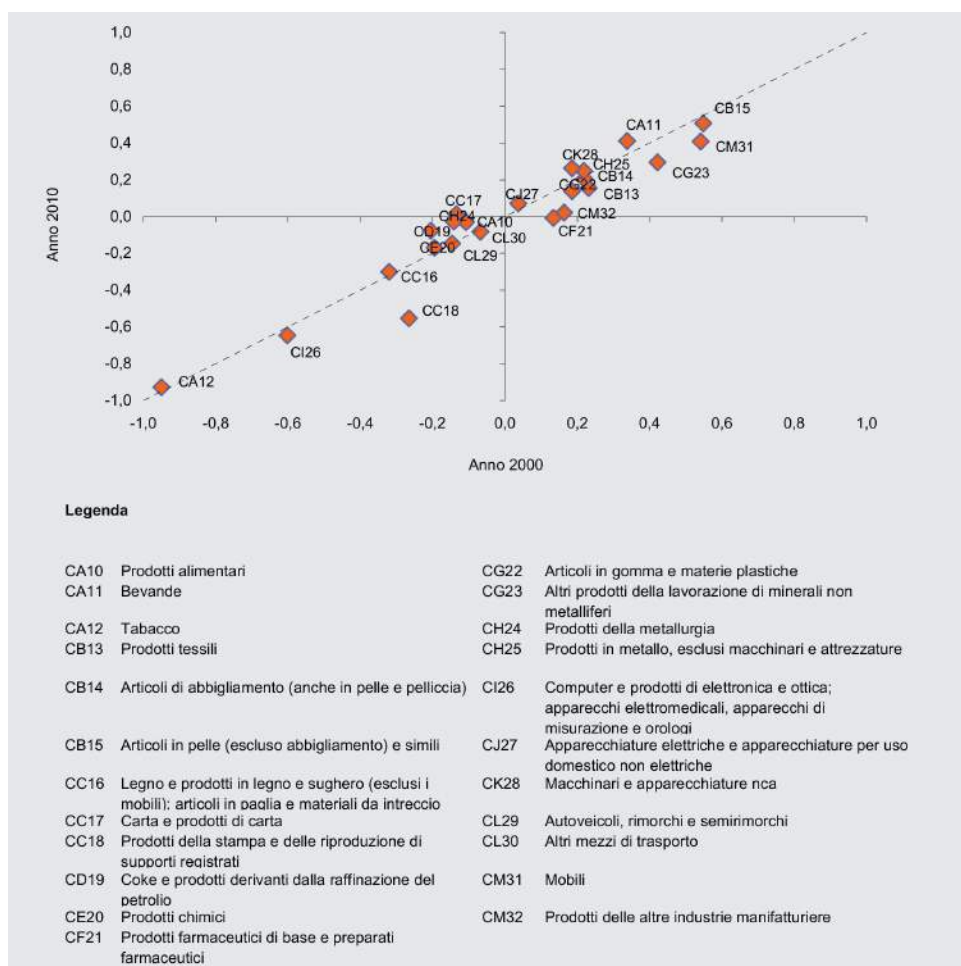
stri da stampa. Nel caso dell'alimentare e dei beni intermedi si nota a posteriori un importante connessione diretta o complementare ai prodotti del Made in Italy.

**Figura 24:** Esportazioni nazionali di merci e quote dell'Italia sul commercio mondiale (a), 2000-2011 (valori correnti, variazioni rispetto all'anno precedente, quote%)



Fonte: Elaborazioni ISTAT, Registro statistico delle imprese attive, statistiche del commercio con l'estero; (a) Stima realizzata dall'ICE sulla base di dati disponibili per i primi 11 mesi [ISTAT]

**Figura 25:** Specializzazione dell'Italia nel commercio mondiale di manufatti (a), 2000-2010



Fonte: Elaborazioni ISTAT su dati ICE; (a) L'indice varia da -1 (despecializzazione) a +1 (specializzazione) e si fa riferimento alla seconda cifra della classifica Cpa-ATECO [ISTAT]

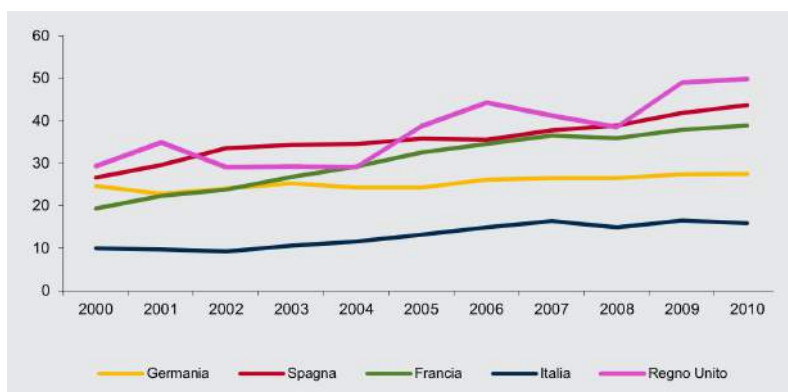
Un'altra caratteristica dell'evoluzione strutturale del commercio tra l'Italia e l'estero è la presenza crescente degli scambi di prodotti all'interno di uno stesso settore [ISTAT]. Il commercio intra-industriale<sup>17</sup> incide molto nei confronti dei paesi con un reddito elevato (come Francia, Germania, Stati Uniti), mentre flussi intesi di scambi all'interno di settori medesimi avvengono con Romania, Cina e India. Questo è dovuto alla presenza di economie di scala, di una crescente differenziazione della domanda e da un livello elevato di reddito di certi paesi. Il scenario internazionale si contradd-

<sup>17</sup>Il commercio intra-industriale è definito come lo scambio fra paesi di prodotti della stessa industria e viene misurato con l'indice di Grubel-Lloyd con un certo livello di disaggregazione merceologica.



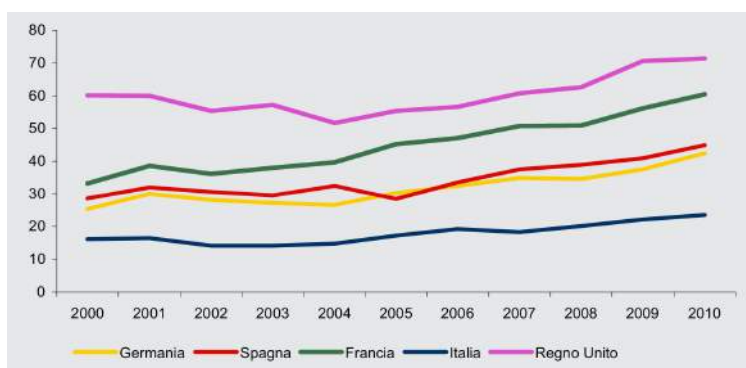
distingue inoltre per una diffusa integrazione dei processi produttivi a livello globale portando una maggiore apertura delle filiere produttive nazionali, ma anche la delocalizzazione all'estero di molte attività produttive. Per rendersi conto dell'importanza nel commercio internazionale dei beni con finalità produttiva, l'Istat ha classificato i prodotti in base ai settori industriali principali e ha esaminato l'evoluzione della quota dell'interscambio di beni intermedi rispetto al totale a prezzi correnti. In sintesi la rilevanza degli scambi di beni intermedi è confermata dal dato delle importazioni relative a questi beni che sono cresciute dal 40,1% al 43% tra il 2000 e il 2011, contro la quota dei beni intermedi esportati che dal 33,5% del 2000 raggiunge solo il 35,9% nel 2011 [ISTAT]. Per valutare la competitività del nostro sistema produttivo l'Istat esamina la capacità di attrazione degli investimenti diretti esteri (Ide), considerando la delocalizzazione delle attività economiche non solo un espediente per contenere i costi produttivi ma anche per presidiare in maniera diretta i mercati ai quali sono destinate le esportazioni. L'Italia partiva da livelli molto bassi di investimenti diretti esteri in entrata e in uscita: negli ultimi dieci anni è riuscita a rafforzare il processo di internazionalizzazione grazie ad un aumento di 5,9% dell'incidenza sul PIL dell'Ide in entrata e di 7,3% sul fronte dell'Ide in uscita [ISTAT]. Gli investimenti esteri in entrata risultano molto contenuti se paragonati a quelli del Regno Unito e della Francia, che hanno un incremento del 20%, ma di certo sono superiori a quelli predisposti dalla Germania. Questa dinamica è il risultato di una crescita ridotta degli investimenti esteri diretti in uscita iniziata nel 2007 e inferiore rispetto a quella dei principali paesi dell'Ue, in particolare la Francia che registra un +27% e la Germania un +17% [ISTAT].

**Figura 26:** Investimenti diretti esteri in entrata per alcuni paesi UE, 2000-2010 (stock in % del PIL)



Fonte: Elaborazioni Eurostat [ISTAT]

**Figura 27:** Investimenti diretti esteri in uscita per alcuni paesi UE, 2000-2010 (stock in % del PIL)



Fonte: Elaborazioni Eurostat [ISTAT]

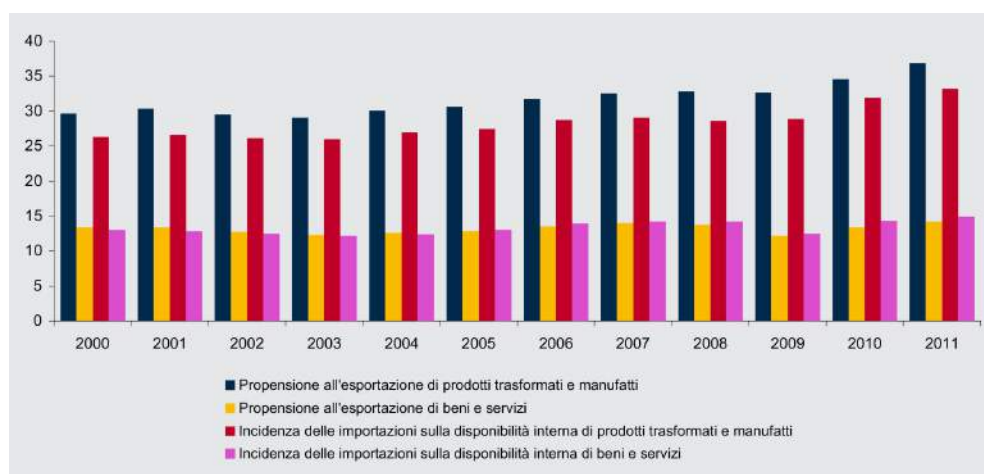
Un altro aspetto interessante che l'Istat indaga nel suo rapporto è la rilevanza economica delle attività svolte dalle multinazionali estere per i nostri sistemi produttivi: nel confronto con gli altri paesi europei l'Italia risulta essere al sesto posto, con al primo posto il Regno Unito, con quasi 1,2 milioni di addetti a controllo estero nel 2008. In antitesi, le attività delle multinazionali pesano in maniera ridotta sull'economia nazionale a causa della nostra scarsa capacità di attrazione: in termini di addetti l'Italia impiega il 7,4% del totale e il 10,5% per quanto riguarda la manifattura e risulta essere molto lontana rispetto ad altri paesi; un'ulteriore conferma si trova in termini di valore aggiunto a controllo estero che è 13,2% per il complesso di attività e 17,2% per quelle manifatturiere [ISTAT]. L'Italia risulta ultima rispetto agli altri paesi europei anche per quanto riguarda il grado di internazionalizzazione: questo dato risulta dall'incidenza delle attività delle multinazionali italiane all'estero rispetto a quelle realizzate nel nostro paese ed è pari a 12,7% per l'industria e a 7,5% per i servizi non finanziari contro il 63,5% e il 23,9% per la Finlandia che è la prima in quest'ottica [ISTAT].

### 1.7.2 Capacità di attivazione delle esportazioni e dipendenza dall'estero

Nel 2011 il ruolo determinante della domanda estera netta alla crescita del PIL si inserisce in un contesto di trasformazione delle filiere produttive sulla spinta della globalizzazione. È necessario dunque analizzare in prima battuta il grado di dipendenza del nostro paese dall'estero, facendo la distinzione tra prodotti energetici e non, oltre a considerare la capacità della domanda estera di stimolare la crescita interna. Nell'ultimo decennio, specie dopo la crisi, i volumi di prodotti energetici importati seguono un andamento contenuto, mentre l'aumento dei relativi valori medi unitari aggrava la

nostra dipendenza. Infatti in termini assoluti si è accentuato il disavanzo commerciale nell'interscambio di questi prodotti che a prezzi correnti passa da 29 miliardi nel 2000 a 61 miliardi nel 2011 [ISTAT]. Questa debolezza strutturale si riversa nell'erosione del saldo attivo nell'interscambio di prodotti non energetici, che risente anche del crollo delle importazioni in volume. Per descrivere al meglio l'evoluzione strutturale del commercio estero, l'Istat analizza congiuntamente per il periodo 2000-2011 la propensione all'esportazione per il totale delle merci e dei servizi, che aumenta dello 0,9%, e l'incidenza delle importazioni per il medesimo totale, che fa registrare un +1,9% [ISTAT]. Questi andamenti sono coerenti con il crescente sforzo di aprirsi all'estero ed è fondamentale sottolineare che queste dinamiche si accentuano nel periodo 2007-2011 con un +4,4% nel caso della propensione all'esportazione (contro il 2,8% tra il 2000 e il 2007) e un +4,1% dell'incidenza delle importazioni (contro il 2,7% tra il 2000 e il 2007). Nel caso dei prodotti alimentari e di bevande la crescita di questi indicatori è più contenuta: +5,5% per la propensione ad esportare e +4,2% per l'incidenza delle importazioni [ISTAT]. In alcuni settori come quello tessile, dell'abbigliamento e farmaceutico, l'incidenza delle importazioni è più alta rispetto alla propensione all'export spiegando così l'attuale deterioramento dei relativi saldi commerciali.

**Figura 28:** Propensione all'esportazione e incidenza delle importazioni sulla disponibilità per il complesso dell'economia e per il manifatturiero, 2000-2011 (valori %)



Fonte: Elaborazioni ISTAT, Conti economici nazionali [ISTAT]

Prendendo in considerazione il rapporto sulle DOP, ci si rende conto di quanto importante sia il mercato estero per i prodotti agroalimentari certificati: circa 424mila tonnellate sono esportate e il fatturato si aggira oltre ai 2 miliardi, entrambi in crescita

rispetto al 2011 (rispettivamente +5,5% e +6,9%) [Qualivita-ISMEA]. Si deduce che un terzo della produzione agroalimentare di qualità è destinata a varcare i confini nazionali ma alcuni comparti non vengono valorizzati abbastanza, restando intorno al 10% la produzione esportata, a differenza di altri in cui la quantità esportata supera quella venduta a livello nazionale (degli esempi sono gli aceti balsamici<sup>18</sup> e gli oli d'oliva anche se seguono dinamiche differenti). La quota maggiore della produzione esportata è indirizzata verso i paesi dell'UE, 65%, e in generale riguarda l'intero settore agroalimentare italiano esclusi gli oli d'oliva: il mercato tedesco ad esempio assorbe il 20,3% delle esportazioni mentre il 31,5% è destinato agli "altri" paesi della zona euro, esclusa la Francia[Qualivita-ISMEA]. Osservando i dati in merito alla distribuzione delle vendite sui mercati per destinazione e comparto si ha evidenza della scarsa penetrazione dei mercati extraeuropei, soprattutto per Cina e Brasile, con il 35% del totale contro il 65% destinato al mercato europeo nel 2011 [Qualivita-ISMEA]. Coesiste così sia la possibilità di espansione in nuovi mercati sia la restrizione nell'ampliare le esportazioni a causa delle specificità merceologiche di questi prodotti: in riferimento a quanto appena detto ci sono delle normative extraeuropee igienico-sanitarie che vincolano le esportazioni di prodotti a base di carne, mascherando dei tentativi di barriere doganali come nel caso degli Stati Uniti, ed infine prodotti freschi come quelli ortofrutticoli non possono percorrere grandi distanze [Qualivita-ISMEA]. Queste difficoltà si riconducono anche ai canali distributivi utilizzati: nel 2012 quasi il 50% della produzione è venduta tramite un grossista importatore che toglie la possibilità alle aziende di controllare e organizzare le loro vendite all'estero; inoltre una percentuale alta di vendite si attesta ai *buyers* della GDO estera (31,1%).

---

<sup>18</sup>Fondamentalmente per l'export dell'Aceto Balsamico di Modena IGP.

**Tabella 18:** Distribuzione delle vendite sul mercato estero per comparto (% sulle quantità), 2009-2011

COMPARTO	ANNO		
	2009	2010	2011
Aceti balsamici	80	80	92
Altri prodotti (spezie)	10	9	6
Formaggi	26	28	28
Oli di oliva	52	47	51
Ortofrutticoli	29	35	37
Prodotti a base di carne	16	19	20
Prodotti della panetteria, della pasticceria, della confetteria e della biscotteria	2	3	5
<b>Totale</b>	<b>26</b>	<b>32</b>	<b>34</b>

Fonte: Indagine Qualivita-ISMEA 2012 [Qualivita-ISMEA]

**Tabella 19:** Volumi esportati per comparto (tonnellate), 2009-2011

COMPARTO	ANNO			PESO % 2011	VAR % 11/10
	2009	2010	2011		
Aceti balsamici	99.987	54.936	67.576	15,9	23
Altri prodotti (spezie)	0,004	0,004	0,003	0	-34,4
Formaggi	114.689	125.482	122.197	28,8	-2,6
Oli di oliva	5.406	4.956	5.701	1,3	15
Ortofrutticoli	101.534	180.414	190.401	44,9	5,5
Prodotti a base di carne	31.316	36.104	38.127	9	5,6
Prodotti della panetteria, della pasticceria, della confetteria e della biscotteria	16	23	49	0	108,8
<b>Totale</b>	<b>262.947</b>	<b>401.915</b>	<b>424.051</b>	<b>100</b>	<b>5,5</b>

Fonte: Indagine Qualivita-ISMEA 2012 [Qualivita-ISMEA]

**Tabella 20:** Valore della produzione esportata per comparto (milioni di €), 2009-2011

COMPARTO	ANNO			PESO % 2011	VAR % 11/10
	2009	2010	2011		
Aceti balsamici	38	198	243	12	23,1
Altri prodotti (spezie)	0,06	0,06	0,04	0	-34,4
Formaggi	941	1.134	1.138	56,2	0,4
Oli di oliva	40	39	49	2,4	25,9
Ortofrutticoli	58	123	149	7,4	21,7
Prodotti a base di carne	353	402	445	22	10,7
Prodotti della panetteria, della pasticceria, della confetteria e della biscotteria	0	0	0	0	82,7
<b>Totale</b>	<b>1.430</b>	<b>1.896</b>	<b>2.025</b>	<b>100</b>	<b>6,9</b>

Fonte: Indagine Qualivita-ISMEA 2012 [Qualivita-ISMEA]

**Figura 29:** Distribuzione delle vendite sul mercato UE ed Extra-UE (%), 2011

COMPARTO	2010		2011	
	% mercato UE	% mercato extra UE	% mercato UE	% mercato extra UE
Aceti balsamici	50	50	50	50
Altri prodotti (spezie)	0	100	50	50
Formaggi	56	44	57	43
Oli di oliva	38	62	26	74
Ortofrutticoli	77	23	77	23
Prodotti a base di carne	58	42	56	44
Prodotti della panetteria, della pasticceria, della confetteria e della biscotteria	70	30	73	27
<b>Totale</b>	<b>64</b>	<b>36</b>	<b>65</b>	<b>35</b>

Fonte: Indagine Qualivita-ISMEA 2012 [Qualivita-ISMEA]

**Tabella 21:** Distribuzione delle vendite sul mercato estero per canali distributivi e comparti (%), 2011

COMPARTO	Buyer GDO estera	Dettaglio specializzato	Grossisti import	HoReCa	Altro
Aceti balsamici	0	0	100	0	0
Altri prodotti (spezie)	0	0	0	0	100
Formaggi	22	11	62	4	1,3
Oli di oliva	33,3	27,5	29,6	4,6	5
Ortofrutticoli	35,2	4	54,7	5,5	0,7
Prodotti a base di carne	36,6	5,6	51,4	0	6,4
Prodotti della panetteria, della pasticceria, della confetteria e della biscotteria	80	5	10	0	5
<b>Totale</b>	<b>31</b>	<b>11</b>	<b>50</b>	<b>3,9</b>	<b>4,3</b>

Fonte: Indagine Qualivita-ISMEA 2012 [Qualivita-ISMEA]

### 1.7.3 I fattori determinanti per la crescita della produttività

Per misurare il grado di efficienza e di innovazione tecnologica-organizzativa nell'utilizzare gli input produttivi, l'Istat prende in esame il rapporto tra la crescita economica e la produttività totale dei fattori nel lungo periodo (Ptf) e conferma la scarsa dinamicità che caratterizza l'Italia [ISTAT]. Fino alla metà degli anni Novanta, l'Italia ha registrato tassi di crescita della Ptf superiori a quelli di altri paesi avanzati. Successivamente è iniziata una graduale riduzione dei tassi di espansione reale della nostra economia a causa delle limitate innovazioni tecnologiche ed organizzative dei processi produttivi. Inoltre poca attenzione è stata dedicata ad altri tipi di beni immateriali che possono stimolare la crescita come la spesa in Ricerca e Sviluppo (R&S) e il software. In merito a quest'aspetto l'Istat ha scomposto la crescita della produttività del lavoro riferendosi al periodo dal 1995 al 2010: sono stati poi creati due sottoperiodi per analizzare meglio gli effetti della crisi e gli eventuali benefici apportati dagli investimenti in capitale tangibile e intangibile effettuati dai vari paesi [ISTAT]. Già nel periodo 1995-2007 si nota una crescita della produttività italiana bassa rispetto alla media europea, con un tasso medio dello 0,4% contro il 2,2%: le migliori sono Finlandia e Svezia con un +3%, grazie al ruolo preponderante degli investimenti in capitale intangibile rispetto a quelli in capitale tangibile (12,1% per la Finlandia e 14,1% per la Svezia) [ISTAT]. Anche per altri paesi dell'Ue il capitale intangibile ha contribuito moltissimo ad accrescere la produttività del lavoro, ad esempio la Danimarca ha rilevato un valore del 25,4%, la Spagna un 17,5% e la Francia 15,4%, mentre per l'Italia solo l'8,3% (di cui

l'1,3% in R&S) [ISTAT]. Oltretutto ciò non è compensato da un maggior contributo della produttività totale dei fattori, che anzi registra un -0,14% sottolineando un uso inefficiente delle risorse produttive. Il rallentamento nell'accumulazione di capitale tangibile nella maggior parte dei paesi europei è una fase fondamentale nella transizione verso un'economia basata sulla conoscenza oltre a: un alto rapporto i R&S sul PIL, una semplificazione nella regolamentazione dei mercati, degli investimenti in una forte riorganizzazione dei processi produttivi. Nel periodo più recente, dal 2007 al 2010, l'evoluzione della produttività del lavoro è fortemente influenzata dalla crisi economica: infatti in tutti i paesi europei si registrano tassi negativi, ad eccezione della Spagna che è cresciuta mediamente del 2% all'anno [ISTAT]. L'impatto più forte è stato subito dalla Finlandia (-2,2%) e dalla Svezia (-2,1%), mentre gli effetti sono stati più contenuti per Regno Unito (-0,3%) e Austria (-0,2%). L'Italia ha registrato un tasso medio annuo di crescita della produttività del lavoro pari a -0,9%, mentre sono aumentati seppur marginalmente gli investimenti in beni immateriali (0,06% in media annualmente). Emerge dunque l'importanza dell'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (Ict) e delle attività volte allo sviluppo delle innovazioni, essendo tra loro connessi e cruciali per la crescita e la competitività delle imprese. Questi aspetti possono essere approfonditi attraverso l'Esslimit, un progetto europeo al quale partecipano gli Istituti nazionali di statistica di 15 paesi europei, tra cui l'Istat, predisponendo un'analisi microeconomica grazie a delle informazioni a livello aziendale, molto più dettagliate rispetto alle statistiche aggregate [ISTAT]. In primis si dà evidenza del rapporto tra l'adozione delle Ict e la realizzazione di attività innovative per i paesi considerati affermando che le imprese innovative, sia nel campo dei prodotti realizzati sia nei processi produttivi e nell'organizzazione interna per tutti i vari macro-settori, dispongono sempre più di un collegamento a banda larga, anche se ormai dovrebbe essere una dotazione base per tutte le imprese. Il commercio elettronico è un'altra forma di Ict che dal lato delle vendite online caratterizza le imprese che innovano i loro processi produttivi (differenziale positivo intorno al 10% rispetto ad imprese non innovative) e dal lato degli acquisti online rappresenta l'innovazione organizzativa di alcune (differenziale positivo superiore al 10% e oltre il 25% per i Paesi Bassi rispetto ad imprese non innovatrici). Si deduce che le imprese ad alta crescita, cioè quelle che secondo la definizione europea hanno almeno 10 addetti con tassi di crescita del fatturato o degli addetti superiori al 20% annuo per tre anni, fanno un uso maggiore delle Ict rispetto ad altre anche se i differenziali cambiano notevolmente per tipologia di innovazione tra macro-settori e tra paesi [ISTAT]. Ad esempio per i servizi di mercato nelle imprese ad alta crescita sono

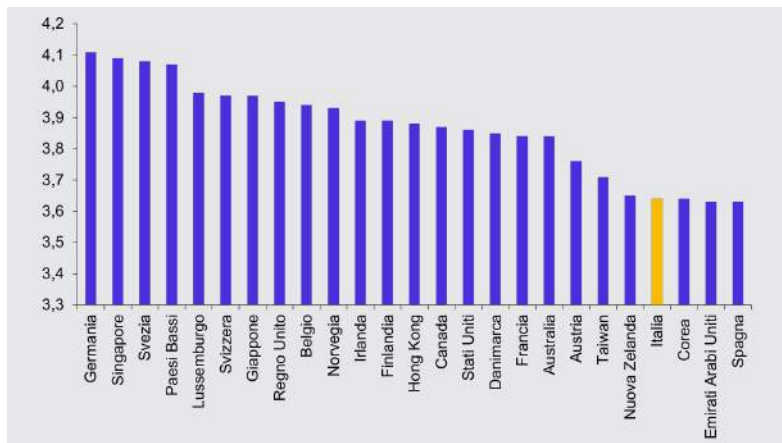


diffuse tutte le varie tipologie di innovazioni, tranne qualche eccezione per Norvegia, Regno Unito e Paesi Bassi; mentre nel caso della manifattura si notano differenze significative e per l'Italia le imprese con una crescita rapida in questo settore non puntano tanto ad innovare, riscontrando in generale una minore propensione all'innovazione nel campo delle Ict. Nei paesi considerati nell'Esslimit si notano delle differenze statistiche rilevanti nella diffusione di questi strumenti tecnologici nelle imprese, soprattutto nell'adozione dei sistemi informatici di *enterprise resource planning* che gestiscono tutti i processi d'impresa di qualsiasi macro-settore e in cui l'Italia presenta l'incidenza più bassa rispetto alle altre economie avanzate [ISTAT]. L'Italia per colmare i propri gap strutturali e l'inefficienza del suo sistema, che la posizionano molto indietro rispetto ad altri paesi europei in termini di crescita economica e di produttività, deve puntare su alcuni fattori chiave: l'accumulazione di capitale umano, la regolamentazione del mercato del lavoro, lo sviluppo della logistica, il miglioramento della giustizia civile e il contrastare l'economia sommersa. Riguardo al grado di qualità della logistica di ogni paese, la Banca Mondiale elabora un indicatore denominato Logistic Performance Index (LPI) che colloca ai primi posti Germania, Singapore, Svezia e Paesi Bassi nel 2010<sup>19</sup>. L'Italia si trova al ventiduesimo posto tra i 155 paesi considerati a causa di una limitata qualità delle infrastrutture e una ridotta efficienza nei trasporti internazionali [ISTAT].

---

<sup>19</sup>L'indice LPI riassume le variabili qualitative che caratterizzano sei componenti determinanti per la funzionalità della rete logistica in merito ai servizi e alle strutture: certezza e rapidità delle procedure doganali, qualità delle infrastrutture materiali e immateriali, effettiva concorrenza nei prezzi dei trasporti, efficienza dei servizi legati al trasporto, tracciabilità e puntualità delle operazioni di trasporto e di consegna.

**Figura 30:** Indice di performance nella logistica (a), 2010



Fonte: Elaborazioni Banca Mondiale; (a) Sono stati considerati i primi quindici paesi della graduatoria della Banca Mondiale, intervallo da 1 (performance peggiore) a 5 (performance migliore) [ISTAT]

Se si considera anche l'intensità di trasporto, definita come l'incidenza sul PIL delle tonnellate/chilometro (tkm) prodotte complessivamente nel trasporto interno, via terra e via mare, il livello dell'Italia appare vicino a quello medio dell'Unione a 15 paesi mentre la modalità stradale è utilizzata nel 90% dei casi con una differenza di circa 10 punti percentuali in più rispetto alla media europea e registrando valori bassi per le altre modalità (ferrovia e vie d'acqua interne) [ISTAT]. Una piccola inversione di tendenza si può cogliere se si esaminano i dati relativi al cabotaggio stradale, cioè il grado di utilizzo della rete stradale per il trasporto internazionale (calcolando la quantità di trasporto interno effettuato da vettori comunitari non residenti): dal 2000 al 2010 l'Italia registra livelli molto inferiori rispetto agli altri paesi europei come Austria, Germania, Francia e Regno Unito. Anche dal punto di vista della tipologia di imprese che offrono i servizi di trasporto l'Italia è in svantaggio: sono presenti numerose aziende di trasporto in conto terzi, ma con una dimensione media notevolmente inferiore a quella europea (nel 2009 le imprese italiane erano 80.915 più del doppio di quelle della Germania, della Francia e del Regno Unito e con 4 addetti, a fronte degli 8-10 addetti negli altri paesi)[ISTAT]. La misurazione dello stock di capitale è sempre molto difficile, ma grazie ad un progetto dell'Ocse sono stati sperimentati degli nuovi indicatori che si basano sulla somma scontata del reddito percepito nell'arco dell'intera vita dei lavoratori e che compensano le altre misure relative alle spese e al livello di istruzione/formazione. L'Italia occupa una posizione intermedia con il 28,8% per quanto riguarda la profittabilità, rispetto alla

Francia che registra il valore più basso, 8,5%, e ai valori più elevati di Regno Unito (42%) e Germania (42,9%) [ISTAT]. Riguardo alla dotazione infrastrutturale, nel decennio 2000-2009 solo Germania, Francia e Spagna hanno investito mentre negli altri paesi come in Italia la lunghezza della rete autostradale è rimasta invariata.

## **1.8 La strategia del valore per il successo dell'agroalimentare italiano**

Gli scenari economici di lungo periodo sono stati trasformati dal fenomeno evolutivo della globalizzazione che ha agito su quattro dimensioni: il capitale, le persone, l'informazione e la cultura popolare. A ciò si ricollega la cosiddetta rivoluzione digitale dovuta alla preminenza delle ICT che porta ad una nuova configurazione dell'economia denominata *new economy* o *knowledge economy* [Qualivita-ISMEA]. In questo quadro di riferimento, il contesto socio-economico del nostro paese e dell'Europa sta cambiando profondamente e impatta in maniera rilevante sull'agroalimentare, in particolare le Denominazioni di Origine:

- crescente accentramento delle decisioni e del potere legislativo sia a livello sovranazionale (UE) sia nazionale;
- scenario economico di stagnazione;
- ridimensionamento delle classe media italiana;
- l'esperienza digitale si allarga sempre più a tutte le fasce della popolazione.

Quanto delineato modificherà in modo diretto il quadro di riferimento delle relazioni produttive e di mercato, sia a livello B2B sia a livello B2C. Alcune variabili esogene con le quali i produttori agroalimentari devono interfacciarsi in tempi brevi sono [Qualivita-ISMEA]:

1. la concentrazione della distribuzione che sposta il potere di scambio a valle del processo produttivo;
2. i consumatori sono sempre più consapevoli ed esigenti soprattutto nei mercati delle economie mature in cui l'eccesso di offerta si combina con la contrazione finanziaria e la digitalizzazione;

3. la strategia di riduzione dei consumi si sostituisce a quella dell'attenzione ai prezzi e alla convenienza e verranno premiati coloro che sapranno vendere credibilità e qualità, come cerca di fare l'azienda Eataly di Farinetti;
4. la piccola dimensione non è più sinonimo di flessibilità e rapidità di risposta imprenditoriale, a causa della scomparsa dei sostegni pubblici "facili" e dei lasciapassare in merito agli errori fiscali dal punto di vista nazionale e dalla pressione esercitata dalla leva finanziaria nell'ottica internazionale;
5. le multinazionali e le grandi conglomerate aumentano a discapito delle singole imprese e il recente art. 62, contenuto nel decreto del Governo riguardo ai tempi di pagamento, favorisce i *big players* che riescono a ridisegnare i termini contrattuali nei rapporti verticali con i piccoli fornitori a proprio piacimento;
6. la produzione diventa sempre più standardizzata con la crisi e la diffusione delle *private label*: questo provoca un *downgrading* del posizionamento di prodotti a fascia alta e una nuova configurazione del valore percepito;
7. alle imprese è richiesto un comportamento sempre più attento ai temi della sostenibilità e dell'etica;
8. i consumatori tendono ad appropriarsi dei brand più che del prodotto in sé, a fronte del forte valore emozionale e simbolico che evocano; i produttori agroalimentari di DO dovrebbero sfruttare questi modelli di consumo attivo perché si possono tramutare in nuova domanda per i loro prodotti e per l'esperienza unica che posso offrire;
9. anche se la cosiddetta élite si sta assottigliando, per le persone che ne fanno parte la cultura insieme alla capacità di valutare aumenta, grazie alle maggiori disponibilità, ma in maniera più marcata si riscontra l'importanza della qualità intrinseca del prodotto che dev'essere coniugata alla qualità estrinseca, unico vero elemento che ne fa la differenza;
10. una nuova filosofia nelle comunicazioni e nelle azioni di marketing, incentivando la logica *touch point* che aiuta l'azienda a mantenere sempre vivo il contatto con il consumatore anche al di fuori dei sistemi aziendali.

Il successo del nostro settore agroalimentare non è in dubbio ma deve essere continuamente difeso e proiettato verso il futuro dell'agricoltura. In merito a questo i risultati conseguiti dal nostro sistema DO fa intravedere alcuni segnali di incoraggiamento che mettono in luce la corretta risposta ai mutamenti di scenario descritti in precedenza [Qualivita-ISMEA]:

- il valore delle produzioni DO è evidenziato dall'incremento dello 0,4% delle quantità prodotte e dei valori del mercato (+9% della produzione e +5.3% del consumo);
- stanno emergendo nuove DO che fanno lievemente scendere la concentrazione del fatturato nel medio termine, che è generato per l'84% da dieci DO;
- esistono tentativi di approcci multicanale alla vendita dei prodotti DO, diverse dal classico binomio "GDO-Tradizionale" che gestisce il 70% del mercato, prestando maggiore attenzione all'HoReCa e al dettaglio in sede mobile.

In quest'ottica riuscire ad utilizzare delle etichette o dei nomi-brand per comunicare dei concetti riferiti alle DO è fondamentale in una strategia del valore che si poggia sui seguenti pilastri per massimizzare i risultati finali:

- le produzioni DO sfruttando il loro legame con il territorio possono godere di attributi differenzianti;
- si deve creare un'idea di valore nella mente di chi acquista i prodotti DO essendo quest'ultimi consapevoli degli attributi prima citati grazie alla comunicazione fuori e dentro dei punti vendita;
- si devono costruire delle forme collettive di negoziazione per riuscire a governare il valore creato da queste produzioni nell'intricato sistema dei prezzi e del mercato.

In sintesi le produzioni DO possono giocare un ruolo identitario, oltre che economico e sociale, se opportunamente valorizzate e inserendole nella ridefinizione delle strutture e delle relazioni tra le varie Nazioni [Qualivita-ISMEA].

### **1.8.1 Funzione civica e imprenditoriale delle DO**

Il settore alimentare è stato caratterizzato nel 2012 da un forte calo dei consumi, ma il rapporto di Fondazione Qualivita 2012 cerca di mettere in luce alcuni aspetti positivi che possono rappresentare degli incentivi allo sviluppo [Qualivita-ISMEA]:

- le DO sono considerate dei beni immateriali che rappresentano la qualità semplice e autentica del cibo, al pari dei prodotti tipici, evitando qualsiasi spreco o superficialità. In questo modo le DO si fanno portavoce del territorio e delle sue tradizioni, trasmettendo ai consumatori un senso di appartenenza attiva, che spinge a presidiare questi valori. Questa tendenza è particolarmente evidente all'estero ed è un fattore unificante del nostro paese da Nord a Sud;
- in contrapposizione al progressivo calo dei consumi alimentari interni, la richiesta dei nostri prodotti Made in Italy è aumentata da parte dei paesi esteri e ha spinto molte aziende italiane a investire le poche risorse a disposizione per sostenere la domanda e per saper affrontare la competizione sui mercati stranieri, soprattutto nei BRIC. Questi sforzi si sono indirizzati nell'aumentare le professionalità aziendali nel marketing commerciale-promozionale e nel ricercare figure specializzate nell'enogastronomia;
- sulla scia del successo di Eataly e Slow Food, dei mercati dei contadini, l'attenzione e lo sviluppo del biologico, molti imprenditori hanno cooperato maggiormente nelle iniziative dove al centro c'è l'agroalimentare di qualità, essendo trainante nell'economia odierna del Paese.

Le prospettive future che si vanno a delineare sono l'offerta alimentare della ristorazione che punta alla qualità inserendo ingredienti biologici o prodotti tipici e la comunicazione digitale per trasmettere la cultura delle DOP e IGP. Riguardo al primo aspetto, l'approccio locale che le multinazionali dell'HoReCA stanno lentamente adottando può sembrare esclusivamente un'operazione di marketing, ma è la risposta alle esigenze dei consumatori che ricercano questa tipologia di prodotti in ogni luogo di ristorazione. Inoltre può aprire degli ampi spazi di mercato per i produttori di DO che finora sono stati marginali: dal rapporto di Qualivita del 2012 il dato della produzione a DO nel canale della ristorazione è passato da 2,7% nel 2004 a 4,4% nel 2011 [Qualivita-ISMEA]. In tutto ciò i social media e i social network consentono di portare a conoscenza di tutti e rapidamente i vari contenuti, in modo semplice ed economico. La ricerca di Nielsen

e NM Incite nel Social Media Report del 2012 [Qualivita-ISMEA] attesta un ulteriore aumento del tempo speso a navigare in internet giustificando così anche i crescenti investimenti nel marketing digitale che può offrire degli ottimi risultati a fronte di un contenimento dei costi. Tuttavia è doveroso affrontare alcune criticità per non rovinare il quadro di crescita prospettato:

1. **CONTRAFFAZIONE DELLE DO:** la minaccia proviene dalla concorrenza sleale che alcune produzioni mettono in atto sfruttando la notorietà delle DO e affibbiando dei nomi che ricordano quest'ultime, generando il fenomeno dell'*Italian sounding*. Purtroppo non basta la protezione *ex officio* che garantisce la tutela giuridica delle DO a livello europeo, servirebbe una tutela internazionale ma le trattative in sede WTO sono bloccate perché ogni nazione resta in una posizione rigida a sé stante. Nel corso del 2012 il Corpo Forestale, il Comando dei Carabinieri delle Politiche agricole, l'ICQR e il Consiglio Nazionale Anticontraffazione hanno cercato di contrastare questo fenomeno e stanno studiando una strategia di coordinamento per aumentare l'efficacia delle loro azioni. Ulteriori iniziative di tutela politica e giuridica sono necessarie perché, sia a livello locale sia a livello internazionale, stanno crescendo dei gruppi di operatori che si contrappongono a questo: ad esempio il CCFN (Consortium for Common Food Name) agisce in nome della tutela degli interessi delle aziende agroalimentari statunitensi e ha intrapreso una lobby per poter garantire il libero utilizzo di questi nomi evocativi (Grana Parmesan, Gorgonzola, Roquefort) che sfruttano la reputazione delle IG tutelate in Europa per spingere ad acquistare i consumatori stranieri che non hanno una conoscenza approfondita delle DO e non notano le differenze.
2. **LA SOSTENIBILITÀ NEI METODI PRODUTTIVI:** ad eccezione delle produzioni biologiche, tutte le produzioni causano degli effetti negativi sull'ambiente, perciò è doveroso che tutte le imprese intraprendano un cammino volto al contenimento delle forme di inquinamento adottando dei metodi alternativi di produzione.
3. **SCARSA CONOSCENZA DEI MARCHI DOP E IGP:** nella ricerca condotta da Eurobarometro pubblicata nel luglio 2012, in merito alla sicurezza alimentare e alla qualità dei prodotti emerge che gli europei nella scelta degli alimenti impiegano come primo fattore la qualità, ma paradossalmente i dati relativi alla conoscenza dei marchi sono meno positivi: la media europea per DOP e IGP è intorno al 14%, per le STG 15% e per il biologico 34%. Queste percentuali sono più alte in

Italia dove il 36% e il 32% riconosce questi marchi. Purtroppo la minore conoscenza si riscontra tra i più giovani: tra i 15 e i 24 anni la provenienza geografica e la qualità degli alimenti è importante rispettivamente solo per il 57% e il 60% degli intervistati, mentre sale a 90% per il totale del campione. Questo problema dev'essere risolto tramite una maggiore promozione del sistema di certificazione rivolto a tutte le fasce d'età ma in particolare ai più giovani che possono essere un'ulteriore leva di sostegno a queste produzioni.

### **1.8.2 Livello di conoscenza delle Denominazioni di Origine e del Biologico**

Secondo un'indagine svolta da ACCREDIA e Conal nel dicembre 2011, gli italiani sanno riconoscere le sigle che si riferiscono alle certificazioni, dato che uno su tre è in grado di elencare addirittura le loro caratteristiche, ma soprattutto attribuiscono grande importanza ad esse: i consumatori si ricordano su quali prodotti le trovano e le considerano un attributo di affidabilità [ACCREDIA]. Il campione intervistato proviene da Milano, Bologna, Roma, Cagliari e Ragusa e nel 76% delle volte è responsabile degli acquisti in casa, per il 60% è di sesso femminile e ha un'età compresa tra i 35 e i 65 anni. Al Sud la percentuale di chi preferisce i marchi DOP, STG, DOC e IGT è più elevata, ma questa proporzione è invertita se si considera chi li sa riconoscere (84% in Sicilia e Sardegna contro 51% di Lazio, 68% di Lombardia e 72% di Emilia Romagna) e chi sa anche le loro caratteristiche (33% per Lombardia, 51% per Lazio e 72% Emilia Romagna contro 3% della Sicilia e 14% della Sardegna)[ACCREDIA]. Per i marchi IGP e BIO si rileva una conoscenza comune in tutto il territorio italiano. Nel comportamento d'acquisto dei consumatori i marchi di certificazione sono importanti nel determinare quale prodotto acquistare e sono preceduti da prezzo, marca, tipicità, aspetto nutrizionale, comodità d'uso e rispetto dell'ambiente [ACCREDIA]. La varietà nelle percentuali riguardo alla conoscenza dei marchi è dovuta alla miriade di altre certificazioni nella filiera agroalimentare che sono finalizzate a valorizzare altre caratteristiche del prodotto come il sistema di produzione, l'etica del produttore, gli imballaggi utilizzati, ecc. È doveroso quindi descrivere brevemente le principali sigle che attestano la qualità a livello europeo:

**DOP** è l'acronimo di Denominazione di Origine Protetta ed è uno dei più conosciuti. L'Unione Europea lo conferisce ai prodotti le cui caratteristiche qualitative sono strettamente interdipendenti dalla zona geografica in cui viene svolto l'intero processo produttivo (Reg. CE 510/06 art.2 comma 1 a);



**IGP** si riferisce alla dicitura Indicazione Geografica Protetta e viene attribuito ai prodotti le cui qualità o la loro stessa reputazione dipende strettamente dall'origine geografica (Reg. CE n. 510/06 art.2 comma 2 b);

**STG** il marchio Specialità Tradizionale Garantita mira a tutelare a livello comunitario le produzioni agroalimentari le cui peculiarità distintive sono riconosciute come tradizionali. Questo riconoscimento è concesso solo quando il prodotto è in uso sul mercato comunitario da un periodo tale che attesti un passaggio generazionale, cioè almeno 25 anni. Il Reg. CE n. 509/2006 disciplina questa certificazione e si riferisce in particolare a quei prodotti che possono essere considerati una specialità a fronte dei metodi di produzione attuati o della sua stessa composizione che è legata ad un'area territoriale, ma che non necessariamente devono essere prodotti qui.

**BIO** il Reg. CE n. 834/2007 sancisce la disciplina della produzione biologica che si basa su una gestione sostenibile dell'attività agricola, scegliendo di adottare le migliori pratiche colturali per il rispetto dell'ambiente, delle biodiversità e degli animali.

Spostando la nostra attenzione sul tema dell'agricoltura biologica, si può affermare che nonostante la forte crisi mondiale economica questo comparto, sulla base del rapporto Bio in cifre 2012 di Sinab, è in forte espansione a livello internazionale, sia per quanto riguarda l'offerta sia per la domanda. Infatti nel 2011<sup>20</sup> le superfici mondiali coltivate ad agricoltura biologica sono aumentate del 3% rispetto al 2010 raggiungendo i 37.2 milioni di ettari e gli stessi operatori sono cresciuti del 14,3%, pari a circa 1.8 milioni [Bio in Cifre]. In questa direzione si è ampliato anche il mercato mondiale con un +6.3% nel 2011, con un valore che si attesta intorno ai 48 miliardi di euro e si concentra principalmente nel Nord America ed in Europa, che ha registrato un +6% per le superfici e un +9% per il mercato[Bio in Cifre]. Si deve sottolineare che le aree in cui si sviluppano i fatturati più alti non corrispondono a quelle con le superfici coltivate più estese, questo perché c'è una forte propensione ad esportare verso le aree con una maggiore richiesta. Lo stato europeo con il giro d'affari più elevato è la Germania, avendo un mercato nazionale che vale 6.6 miliardi di euro, segue la Francia con 3.8 miliardi e il Regno Unito con 1.9 miliardi [Bio in Cifre]. L'Italia si trova al quarto posto avendo un valore di mercato interno pari a 1.7 miliardi, che sale a 3.1 considerando

<sup>20</sup>È stato preso il 2011 come anno perché è l'ultimo anno per cui è possibile fare una comparazione con i dati mondiali al momento disponibili.

l'export, ed un peso sul fatturato europeo che si aggira all'8%: questi dati assumono ancora di più una valenza positiva se si pensa che non sono sostenuti da un'elevata spesa pro-capite perché godono del buon andamento della domanda interna ed estera nel nostro Paese[Bio in Cifre] . Avvalendosi delle elaborazioni effettuate da Ismea sui dati del Panel Famiglie Gfk-Eurisko, si nota come gli acquisti domestici di prodotti biologici confezionati sono aumentati in valore dell'8,8% nei primi sei mesi del 2013 a dispetto della spesa agroalimentare che, per lo stesso periodo, è diminuita del -3,7% [Bio in Cifre].

**Tabella 22:** Acquisti domestici in valore di prodotti bio confezionati nel I semestre 2013

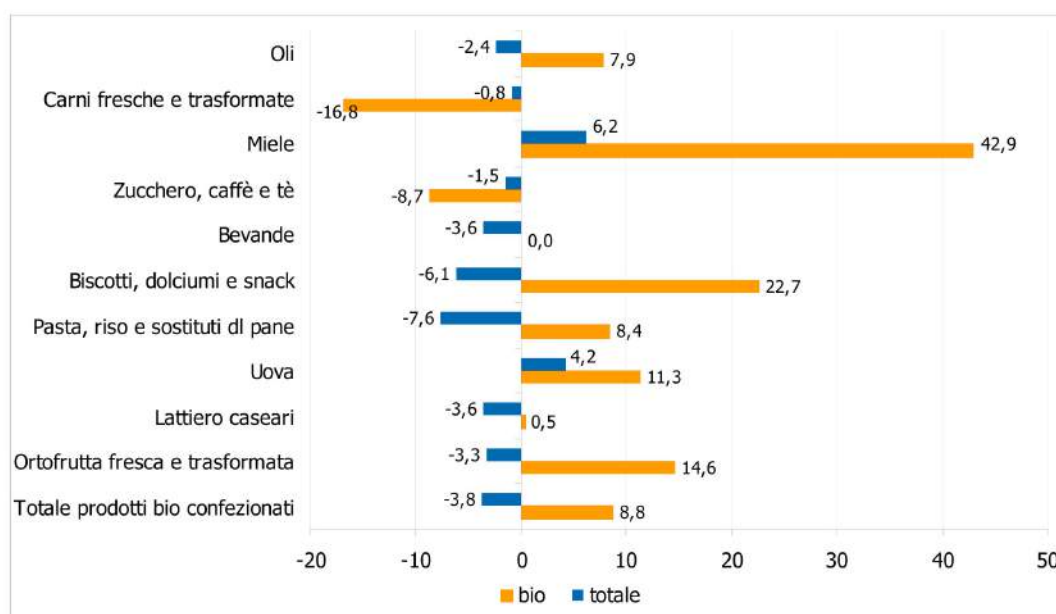
Categoria bio	Var. % I sem. '13 / I sem. '12	Peso % sul totale I sem. '13
Ortofrutta fresca e trasformata	14,6	32,3
Lattiero caseari	0,5	18,1
Uova	11,3	10,8
Pasta, riso e sostituti del pane	8,4	9,9
Biscotti, dolci e snack	22,7	9,1
Bevande	0,0	4,6
Zucchero, caffè e tè	-8,7	3,7
Omogeneizzati	13,7	2,9
Miele	42,9	1,6
Carni fresche e trasformate	-16,8	1,3
Oli	7,9	1,2
Altri prodotti bio	-0,2	4,6
<b>Totale prodotti bio confezionati</b>	<b>8,8</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni ISMEA, GFK-Eurisko [Bio in Cifre]

Questa dinamica in controtendenza del biologico all'agroalimentare nel suo complesso dipende soprattutto dai significativi aumenti di biscotti, dolci e snack bio (+22,7% in valore), dell'ortofrutta fresca e trasformata (+14,6%) e delle uova (+14,6%), mentre a scalare c'è il contributo di pasta, riso e sostituti del pane con un 8,4%[Bio in Cifre] . Risultano interessanti anche gli incrementi registrati per il miele e gli omogeneizzati, seppur con valori di mercato contenuti, mentre rimane stabile l'approvvigionamento dei prodotti lattiero-caseari e le bevande biologiche. Se si confronta la buona performance del comparto biologico con altri comparti simili o con l'intero settore agroalimentare si evidenzia ancora di più il suo vantaggio su quest'ultimi: negli ultimi cinque anni ha sempre registrato risultati migliori rispetto ad altri prodotti di qualità, come

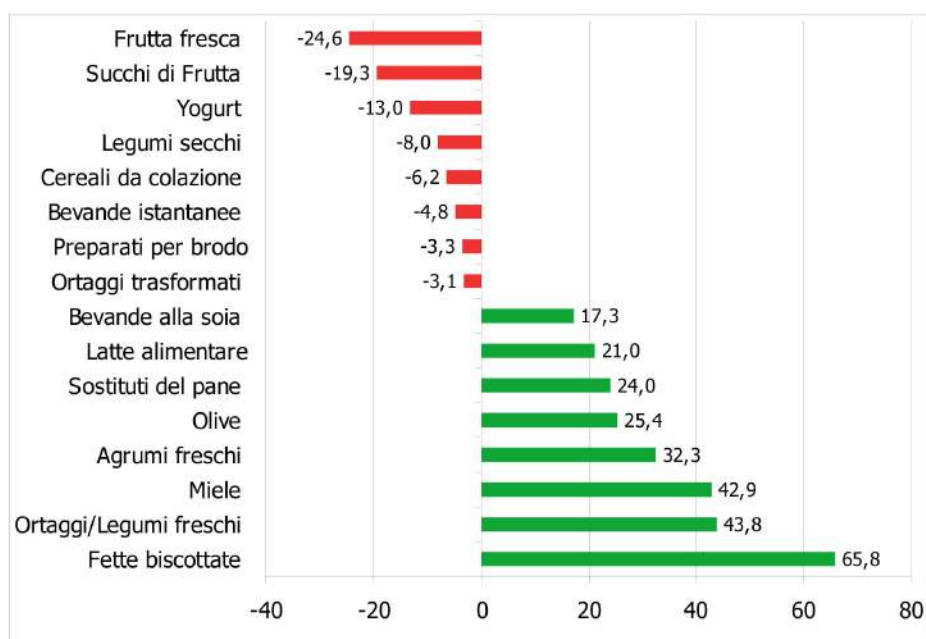
le DO[Bio in Cifre]. Per tutto il 2012 e anche per il primo semestre 2013, si conferma la sensibilità dei consumatori nell'acquistare preferibilmente prodotti biologici ad alto consumo rispetto agli stessi prodotti convenzionali perché quest'ultimi possono implicare dei rischi maggiori per la salute (ad esempio uova, latte, yoghurt, pasta, confetture). In questo modo questa tipologia di prodotti biologici gode di un'elevata penetrazione rispetto ai consumi totali dello stesso prodotto, che considera la parte biologica e quella convenzionale. Analizzando la spesa domestica di prodotti biologici per area geografica si evidenzia un consumo più forte nel settentrione (72% Nord), segue il Centro (21,2% includendo la Sardegna) e il Sud (6,9% considerando la Sicilia) [Bio in Cifre].

**Figura 31:** Tendenze degli acquisti domestici in valore nelle categorie bio e confronto tra i comparti, I semestre 2013 (variazioni % I sem '13./I sem '12)



Fonte: Elaborazioni ISMEA, GFK-Eurisko [Bio in Cifre]

**Figura 32:** I maggiori aumenti e diminuzioni della spesa domestica per i più importanti prodotti bio confezionati, I semestre 2013



Fonte: Elaborazioni ISMEA, GFK-Eurisko [Bio in Cifre]

**Tabella 23:** Tendenze degli acquisti domestici di prodotti bio confezionati per area geografica, 2011-2012 (% calcolata su dati in valore)

Prodotti bio	Var. % I sem. '13 / I sem. '12	Peso % sul totale I sem. '13
<b>Totale Italia</b>	<b>8,8</b>	<b>100,0</b>
<i>di cui:</i> Nord Ovest	19,6	39,7
Nord Est	3,2	32,3
Centro*	0,6	21,2
Sud**	11,2	6,9

Fonte: Elaborazioni ISMEA, GFK-Eurisko [Bio in Cifre]

Con il Panel di dati fornito da Ismea si sono indagati gli acquisti effettuati nel canale della GDO, mentre per conoscere l'andamento degli acquisti attraverso i negozi specializzati si devono esaminare i dati Bio Bank<sup>21</sup> e quelli del Progetto InterBio<sup>22</sup> del

<sup>21</sup>Bio Bank è un portale che consente agli operatori commerciali biologici di registrarsi, creano così una banca dati che si autoalimenta dal 1995.

<sup>22</sup>Il progetto InterBio era all'interno dell'obiettivo strategico n.1 del "Piano d'Azione Nazionale per l'agricoltura biologica" finanziato dal MIPAAF e aveva lo scopo di promuovere l'agricoltura biologica e

2010, dato che non esistono delle statistiche quantitative ufficiali sull'andamento delle vendite attraverso questo canale. Infine è importante analizzare i prezzi dei prodotti biologici, considerando il paniere esaminato nel rapporto Sinab che osserva i prodotti biologici a maggior consumo e diffusione<sup>23</sup> rispetto agli stessi convenzionali. Inoltre è stata calcolata la media ponderata delle variazioni dei prezzi per ogni prodotto del paniere (utilizzando come peso i consumi domestici di ogni periodo considerato), in modo da mettere in evidenza la variazione media "pesata" di questi prodotti biologici sia all'origine e sia al consumo. Nel 2012 i prezzi alla produzione per il paniere di prodotti biologici hanno subito un innalzamento, che nel primo semestre 2013 ha continuato a crescere, contro il modesto calo registrato per i prodotti convenzionali che hanno subito meno gli andamenti inflattivi [Bio in Cifre].

**Tabella 24:** Evoluzione del n° di canali distributivi di prodotti bio, 2005-2012

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Aziende bio con vendita diretta	1.199	1.324	1.645	1.943	2.176	2.421	2.535	2.795
Mercatini bio	185	193	204	208	225	222	213	234
Gruppi di Acquisto Solidale	222	288	356	479	598	742	861	891

Fonte: Elaborazioni Bio Bank [Bio in Cifre]

**Tabella 25:** Evoluzione del n° di canali extradomestici di prodotti bio, 2005-2012

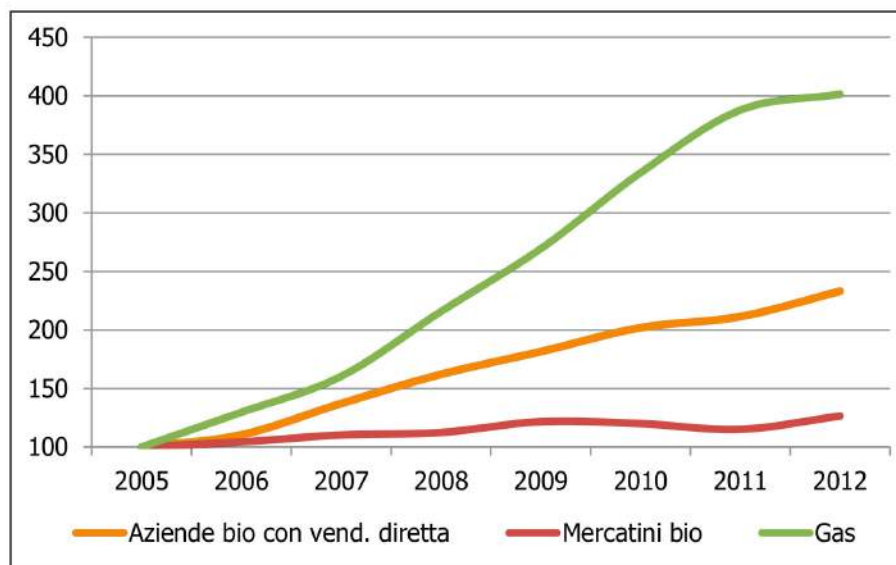
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Mense scolastiche*	647	658	683	791	837	872	1.116	1.196
Agriturismi	804	839	1.002	1.178	1.222	1.302	1.349	1.541
Ristoranti	171	177	174	199	228	246	267	301

Fonte: Elaborazioni BioBank, \* il numero si riferisce ai comuni in cui sono presenti le mense scolastiche bio [Bio in Cifre]

i suoi valori a livello nazionale e internazionale. [www.interbio.it](http://www.interbio.it)

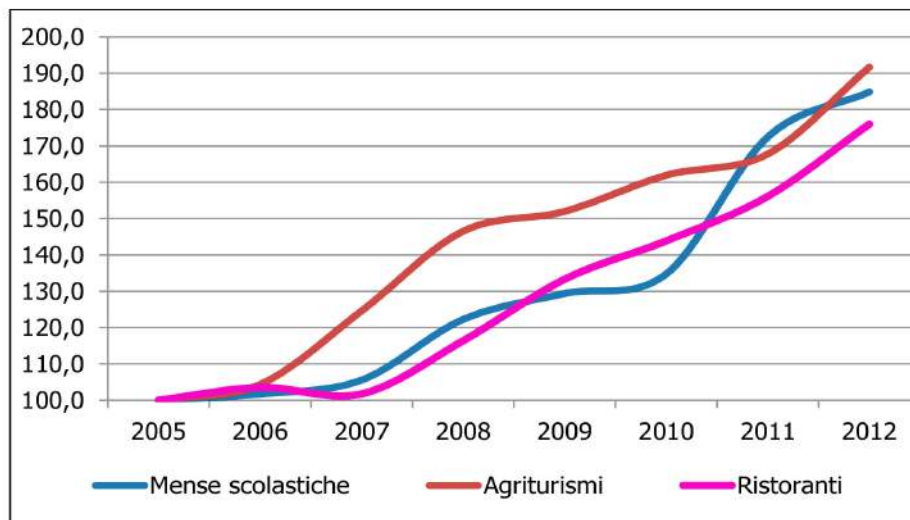
<sup>23</sup>Sono stati selezionati questi prodotti nel panel: limoni, cipolle, uova, latte alla stalla, latte fresco, yoghurt, frumento tenero, biscotti, frumento duro, pasta, riso ed olio extravergine.

**Figura 33:** Evoluzione del n° dei punti vendita in alcuni canali bio, 2005-2012 (dati indicizzati, 2005=100)



Fonte: Elaborazioni ISMEA su dati BioBank [Bio in Cifre]

**Figura 34:** Evoluzione del n° dei punti vendita in alcuni canali extradomestici bio, 2005-2012 (dati indicizzati, base 2005=100)



Fonte: Elaborazioni ISMEA su dati BioBank [Bio in Cifre]

Una prova di questo comportamento è data dal differenziale percentuale di prezzo all'origine tra biologico e convenzionale che nel 2011 era in media attorno al 24%,

nel 2012 resta comunque alto anche se scende al 19,6%, mentre nei primi tre mesi del 2013 ritorna a salire fino a raggiungere il 30% [Bio in Cifre]. Per quanto riguarda i prezzi al consumo dei prodotti biologici nel 2012 l'aumento è intorno al 2,1% rispetto al 2011 e i prodotti convenzionali registrano un incremento lievemente inferiore. È evidente dunque che nel 2012 per i prodotti biologici l'incremento complessivo dei prezzi è stato più elevato all'origine, viceversa i prodotti convenzionali che hanno addirittura registrato una variazione negativa. Nei primi tre mesi del 2013 si è registrato un incremento maggiore dei prezzi al consumo dei prodotti convenzionali (+4,4%) rispetto a quelli biologici che sono rimasti stabili dal 2012 [Bio in Cifre]. Questo non vale per i prezzi dei prodotti biologici all'origine nel 2013 che sono aumentati rispetto al 2012. Per quanto riguarda il differenziale percentuale di prezzo tra biologico e convenzionale si nota che dal 2011 al 2012 è diminuito di 3,4 punti in valore assoluto, raggiungendo il 38% circa e anche nei primi tre mesi del 2013 continua questa tendenza: rispetto allo stesso periodo del 2012 è diminuito ulteriormente di 8 punti in valore assoluto, aggirandosi intorno al 41% [Bio in Cifre].

**Tabella 26:** Tendenza dei prezzi all'origine dei prodotti bio e di quelli convenzionali dal 2011 al 2013 (variazioni % sull'anno prec. e sullo stesso trimestre dell'anno prec.)

	Var. % '12 / '11		Var. % I trim. '13 / '12	
	Biologico	Convenzionale	Biologico	Convenzionale
Limoni	17,6	18,1	25,8	4,9
Cipolle	-13,3	-14,9	2,8	64,4
Uova	6,4	31,8	28,5	13,6
Latte alla stalla	5,1	-3,8	-0,7	-4,0
Frumento tenero	4,9	-0,1	22,2	17,7
Frumento duro	22,0	-1,9	8,2	2,7
Riso	-16,5	-31,8	0,0	-21,5
Olio extravergine	-13,3	-19,9	26,0	32,7
<b>Media paniere prodotti biologici</b>	<b>5,8</b>	<b>-0,9</b>	<b>13,5</b>	<b>7,8</b>

Fonte: Elaborazioni ISMEA[Bio in Cifre]

**Tabella 27:** Tendenza dei prezzi al consumo dei prodotti bio e di quelli convenzionali dal 2011 al 2013 ( var. % sull'anno pre. e sullo stesso trimestre dell'anno prec.)

	Var. % '12 / '11		Var. % I trim. '13 / '12	
	Biologico	Convenzionale	Biologico	Convenzionale
Limoni	7,8	2,0	0,1	16,9
Cipolle	-0,6	-4,1	2,2	8,0
Uova	4,1	9,4	2,7	11,7
Latte fresco	1,8	2,5	-0,9	0,3
Yogurt	1,1	1,4	0,7	5,9
Biscotti	-2,0	1,0	-7,4	-1,0
Pasta	1,7	1,3	-1,5	-1,6
Riso	1,3	-2,2	0,0	-5,2
Olio extravergine	-1,6	-1,1	0,4	9,0
<b>Media paniere prodotti biologici</b>	<b>2,1</b>	<b>1,9</b>	<b>0,3</b>	<b>4,4</b>

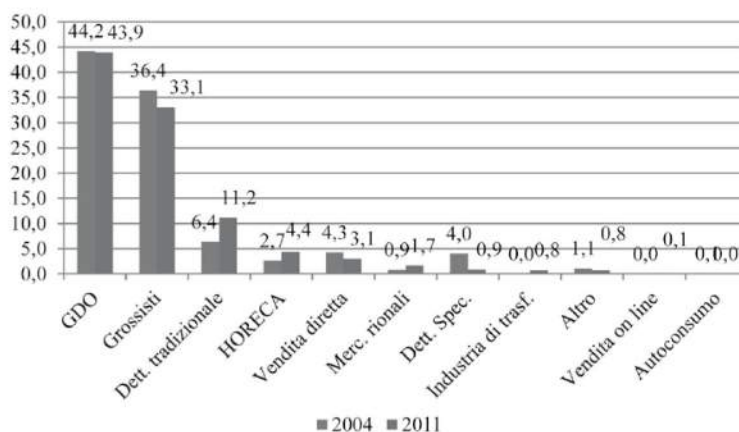
Fonte: Elaborazioni ISMEA[Bio in Cifre]

### 1.8.3 I canali di vendita italiani e la comunicazione delle DO

Come emerge dall'indagine Ismea-Qualivita sui Consorzi di tutela del 2012, le aziende produttrici di DOP e IGP si rivolgono principalmente alla GDO (44% delle vendite in volume) e ai grossisti (33% delle vendite in volume) per distribuire i loro prodotti [Qualivita-ISMEA]. Molto più bassa è l'incidenza di altri canali di vendita, come i negozi tradizionali (11,2%), l'Ho.Re.Ca (4,4%), la vendita diretta (3%) e i venditori ambulanti (2%). Rispetto al 2004, in cui è stata effettuata la prima rilevazione Ismea, il commercio a dettaglio ha guadagnato quasi 5 punti percentuali, a discapito dei grossisti e dei negozi specializzati, e l'Ho.Re.Ca quasi due punti [Qualivita-ISMEA]. La vendita diretta invece subisce un calo di circa l'1% a causa dell'ingresso di nuovi prodotti che vengono venduti di più in altri canali, anche se comunque si registra un lieve incremento dei volumi. Dando un'occhiata al modello distributivo delle DO nel suo complesso, si nota una certa lentezza nel rispondere ai nuovi modelli di consumo alimentare fuori casa. La struttura dei pasti delle famiglie e delle singole persone dovrebbe prediligere forme di commercializzazione con un alto contenuto di servizi, come L'Ho.Re.Ca, e di valore percepito, come i negozi specializzati[Qualivita-ISMEA]. Al contrario è ancora preminente il commercio tradizionale, sia quello vecchio dei negozi al dettaglio sia quello nuovo con riferimento alla GDO. Per poter sfruttare questi margini di crescita è necessario indirizzare gli sforzi in una efficace pianificazione di marketing.

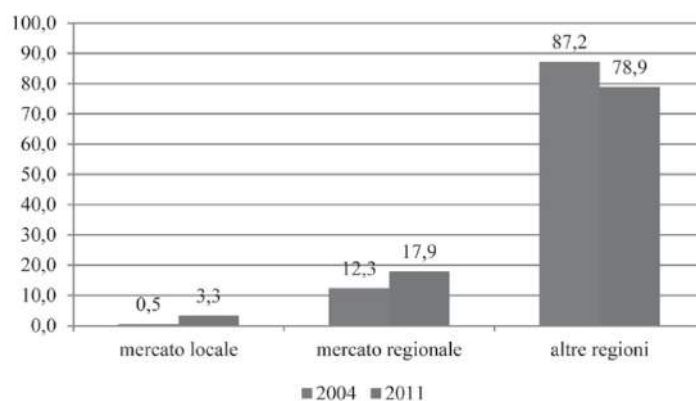


**Figura 35:** Distribuzione delle vendite delle aziende produttrici di DOP e IGP (%), confronto 2004-2011



Fonte: Indagine Qualivita-ISMEA 2012 [Qualivita-ISMEA]

**Figura 36:** Evoluzione dei mercati di destinazione delle vendite di prodotti DOP, IGP (%), confronto 2004-2011



Fonte: Indagine Qualivita-ISMEA 2012 [Qualivita-ISMEA]

Guardando la distribuzione delle vendite nella Figura 35, si nota che nei sette anni considerati c'è stata una certa tendenza ad accorciare la filiera ma contemporaneamente sono aumentate le vendite nei canali di largo consumo come la GDO e i negozi tradizionali. Quest'ultimo aspetto è evidente se si considera la crescente conoscenza delle DO da parte del consumatore e la ricerca di differenziazione orizzontale della GDO in merito al suo posizionamento, in modo da poter fornire una risposta al downgrading dell'importo della spesa settimanale. Inoltre queste produzioni vengono sempre più utilizzate anche nei canali extradomestici e come ingredienti alla base di

preparazioni dell'industria di trasformazione. Per quanto riguarda i mercati di sbocco delle produzioni DOP e IGP, quasi il 79% della produzione commercializzata a livello nazionale è indirizzata ad aree extra-regionali: solo il 18% delle vendite si attesta alla regione di provenienza dei prodotti e il rimanente 3% è legato alle vendite locali [Qualivita-ISMEA]. Confrontando con i dati del 2004 il grafico della Figura 36, si nota come sia scesa di 8 punti circa la quota di prodotti destinata ad altre regioni, mentre le vendite all'interno dei confini regionali crescono di 5,5 punti e anche quelle locali registrano un +3% [Qualivita-ISMEA]. Una prima considerazione finale è che la valorizzazione delle economie del territorio avviene grazie al contributo di queste produzioni per così dire "minori", a dispetto di altri prodotti appartenenti a comparti più consolidati ed importanti che registrano un peso minore nelle vendite a livello regionale o locale. Comunicare e raccontare la qualità agroalimentare è sempre più fondamentale non solo dal punto di vista strategico, ma anche da quello sociale [Qualivita-ISMEA]. La crescita dei gruppi di acquisto e dei vari gruppi di discussione sull'ambiente è la prova che mangiare sano e vivere in maniera eco sostenibile favorisce l'aggregazione sociale grazie alla rete, che crea nuove forme di partecipazione enfatizzando il senso di appartenenza e l'emotività degli individui. I dati a disposizione di Qualivita-Ismea testimoniano una voglia di emergere dei produttori di DO appartenenti ai Consorzi ma allo stesso tempo persiste una certa immobilità: emblematico il fatto che anche nel questionario 2011 solo 104 Consorzi su 146 rispondenti (71%) abbiano compilato la sezione relativa alla gestione delle attività di comunicazione [Qualivita-ISMEA]. Alcuni dati possono chiarire la situazione:

- 23 consorzi delegano la gestione delle loro attività di comunicazione e di marketing sia ad un'agenzia esterna sia all'ufficio di comunicazione del Consorzio: questo perché il 43% di questi Consorzi appartiene al comparto dei formaggi e il 30% quello dei prodotti a base di carne, essendo i prodotti a DO più richiesti sul mercato;
- 15 consorzi si affidano esclusivamente ad un'agenzia esterna;
- 33 consorzi gestiscono direttamente la comunicazione, di cui il 33% rientra nel settore ortofrutticolo;
- 33 consorzi non gestiscono questa componente ed è un numero troppo elevato.

Anche nel 2011 i Consorzi hanno provveduto a gestire istituzionalmente le produzioni DO su Facebook, Twitter e YouTube dato che i social network ricoprono un ruolo determinante nei processi di comunicazione dei prodotti:

- 31 consorzi gestiscono una pagina ufficiale su Facebook;
- 8 consorzi hanno come strumento per l'*online communication* YouTube;
- 6 consorzi hanno attivato un profilo Twitter (con un incremento di tre unità rispetto al 2010);
- solo i consorzi di Arancia Rossa di Sicilia IGP, Mozzarella di Bufala Campana DOP, Parmigiano Reggiano DOP e Prosciutto di Parma DOP gestiscono tutti e tre questi canali, potendo quest'ultimi fare affidamento sulla notorietà dei loro brand per affrontare con serenità questo impegno.

Un altro dato rilevato dall'indagine Qualivita sui Consorzi è l'ammontare degli investimenti pubblicitari e la loro ripartizione tra i media: il budget è intorno ai 40 milioni di euro nel 2011 (66% è a carico dei formaggi e il 24% è riservato ai prodotti a base di carne confermando l'importanza di questi comparti in termini di fatturato creato), dato che non viene effettuata nessuna stima e i rispondenti non raggiungono mai la totalità del campione [Qualivita-ISMEA]. Pur rappresentando una cifra considerevole, soprattutto per le produzioni a DO più modeste dal punto di vista della circolazione, non è abbastanza per diffondere e far percepire adeguatamente il valore di queste denominazioni. I canali nei quali investire sono in prevalenza quello televisivo, gli eventi fieristici nazionali ed esteri e la stampa. È sorprendente come il ruolo della Rete sia così marginale dato che il rapporto costi/benefici dell'utilizzo di questo canale e la sua capacità di catturare in maniera rapida l'attenzione degli utenti dovrebbe attirare i maggiori investimenti. È importante far notare che il 77% del budget è ripartito tra tre soli Consorzi, quello del Grana Padano DOP, del Prosciutto di Parma DOP e del Parmigiano Reggiano DOP e quest'ultimi sono quelli che accedono ai mezzi rivolti al grande pubblico [Qualivita-ISMEA]. Gli altri Consorzi si possono permettere di intraprendere delle campagne pubblicitarie utilizzando i quotidiani e i periodici grazie ai costi più contenuti. È doveroso che tutti i Consorzi sfruttino la potenza della Rete dato che possono raggiungere i loro interlocutori in modo efficace ed efficiente, trasmettendo contenuti pertinenti alla loro offerta e che possono essere personalizzati attraverso l'interazione con il pubblico, riuscendo così a creare una base di clienti fedeli e in continua

evoluzione. Infine Qualivita ha stilato anche per il 2012 una classifica delle produzioni DO, non per decretare la migliore o la peggiore ma solo per evidenziare quali produzioni possono fungere da traino per le altre, dato che tutte sono accomunate da delle buone performance grazie ai comportamenti virtuosi messi in atto [Qualivita-ISMEA]. Gli aspetti più rilevanti da commentare sono i seguenti:

- non ci sono state nuove entrate tra le produzioni nella classifica;
- il Parmigiano-Reggiano DOP è al primo posto soprattutto per le ottime performance in termini di risultati economici;
- l'Aceto Balsamico di Modena IGP, che è entrato solo nel 2011 nella classifica, ha continuato a raggiungere buoni risultati aggiudicandosi il secondo posto;
- il Grana Padano DOP e il Prosciutto di Parma DOP mantengono un trend positivo anche se sono penalizzati dalla percentuale di volumi esportati;
- il resto delle DO mantiene le stesse posizioni degli anni passati, ad eccezione della Mela Alto Adige IGP che sorpassa il Pecorino Romano DOP.

**Tabella 28:** Primi 15 prodotti agroalimentari di qualità nel 2012

Posizione graduatoria	Prodotto	Media dei Rank ottenuti	Rank fatt. produzione	Rank fatt. consumo	Rank fatt. export	Rank % Mercato estero
1	Parmigiano Reggiano DOP	7	2	1	2	23
2	Aceto Balsamico di Modena IGP	8,75	20	9	4	2
	Grana Padano DOP	8,75	1	3	1	30
4	Mela Alto Adige IGP	10,25	11	12	5	13
	Prosciutto di Parma DOP	10,25	3	2	3	33
6	Pecorino Romano DOP	11	15	11	8	10
	Gorgonzola DOP	12,75	8	6	6	31
7	Mozzarella di Bufala Campana DOP	12,75	5	5	7	34
	Speck Alto Adige IGP	14,5	12	13	11	22
10	Prosciutto di San Daniele DOP	19	4	4	9	59
11	Mela Val di Non DOP	19,25	9	10	12	46
12	Toscano IGP	19,75	34	21	15	9
13	Mortadella Bologna IGP	20	6	8	10	56
14	Bresaola della Valtellina IGP	21	7	7	13	57
15	Taleggio DOP	24	17	16	16	48

Fonte: Indagine Qualivita-ISMEA 2012 [Qualivita-ISMEA]

## 1.9 Le novità legislative in Europa

La quota maggiore delle risorse finanziarie della comunità europea, circa il 40%, è destinata alla politica agricola europea (PAC) dato che rappresenta uno dei settori maggiormente al centro dei dibattiti politici e di iniziative legislative europee [Qualivita-ISMEA].

Ogni membro dell'UE si deve impegnare ad attuare delle politiche a favore della qualità agroalimentare che riguardano la stabilità del sistema agricolo europeo, la giusta remunerazione per i produttori, la salvaguardia dell'ambiente e informare correttamente i consumatori. Questi obiettivi si raggiungono attraverso la predisposizione di norme comunitarie applicabili in tutta l'Unione in modo da uniformare la disciplina alla base di questo settore. Gli interventi legislativi che si sono svolti nel corso del 2012 sono stati volti a predisporre la riforma della PAC per il periodo 2014-2020 tra cui si ricordano: il "pacchetto latte", il "pacchetto qualità", il regolamento europeo per il vino biologico, il libro verde sulle politiche di promozione e gli accordi internazionali sulle Indicazioni Geografiche [Qualivita-ISMEA]. Il "pacchetto latte" è stato approvato dall'Assemblea plenaria di Strasburgo nel febbraio 2012 ed è stato adottato il 14 marzo 2012 con Regolamento Ce 261/2012, dopo un lungo iter iniziato nel 2009 a causa della crisi del settore lattiero caseario europeo, che modifica il preesistente Regolamento CE del Consiglio n. 1234/2007 [Qualivita-ISMEA]. Questo provvedimento costituisce l'insieme delle norme a cui attingere durante le relazioni contrattuali nel settore lattiero-caseario per stabilizzare i redditi degli agricoltori, attraverso il rafforzamento del loro peso negoziale, in modo da conferire maggior trasparenza all'intera filiera produttiva. Ciò è reso possibile da alcuni meccanismi di economia contrattuale che cercano di riequilibrare il mercato, come ad esempio i patti di produzione tra allevatori e trasformatori che marginalizza le pratiche sleali e favorisce un maggiore coordinamento tra gli stessi. Gli Stati membri hanno due compiti fondamentali: definire le regole di programmazione dell'offerta, dopo aver raggiunto l'intesa formale con gli agricoltori (devono essere coinvolti almeno due terzi dei produttori di latte crudo per la produzione di formaggio), e tradurre quanto previsto a livello europeo nella normativa nazionale (in Italia la trasposizione è avvenuta nell'ottobre 2012). Il nuovo sistema di norme volto a disciplinare le produzioni agroalimentari di qualità è il Pacchetto Qualità: è una proposta di modifica normativa del Reg. CE 509 e 510 del 2006 concernenti i prodotti DOP, IGP e STG, esclusi i vini e i prodotti biologici, approvato dal Parlamento europeo il 13 settembre 2012 [Qualivita-ISMEA]. Le novità più rilevanti sono le seguenti:

**tutela dall'agropirateria:** i membri UE devono tutelare le DO predisponendo delle adeguate misure di protezione contro imitazioni ed usurpazioni, garantendo obiettività e imparzialità. Per attivare il processo di protezione non sarà più necessario quindi che la parte denunci il fatto.

**finanziamenti:** da parte del Fondo europeo per lo sviluppo rurale per tutelare l'uso

delle indicazioni geografiche e dei simboli in modo da guidare correttamente le scelte dei consumatori, sia all'interno che all'esterno dell'Ue.

**novità nelle etichette e marchi d'area:** è possibile inserire delle rappresentazioni grafiche della zona d'origine dei prodotti e anche i marchi collettivi geografici.

**ruolo delle aggregazioni tra produttori:** è stata riconosciuta la loro importanza e responsabilità nel contribuire alla protezione e alla promozione delle DO (ad es. Consorzi di tutela). Infatti ogni Stato membro può incoraggiare la loro formazione a beneficio del proprio territorio.

**semplificazione delle procedure di certificazione:** cercando di ridurre anche le tempistiche fissando il tempo massimo per valutare la domanda da parte della Commissione europea da 1 anno a 6 mesi, mentre per la pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale dell'UE da 6 a 3 mesi.

**tutela dell'art 13 estesa:** in modo da proteggere le DOP e le IGP che sono usate come ingredienti di prodotti elaborati o trasformati.

Il Parlamento e il Consiglio europeo non hanno trovato un accordo per estendere la programmazione produttiva a tutte le DOP e IGP (approvata invece per i prodotti lattiero-caseari nel "pacchetto latte"), anche se verrà ridiscussa durante l'approvazione del regolamento sull'OCM unica. Per quanto riguarda il biologico, questa categoria è stata istituita con il regolamento CEE n. 2092 nel 1991 ed era limitato ai soli prodotti vegetali. Col tempo sono poi state introdotte delle disposizioni aggiuntive per la produzione di prodotti di origine animale ed è stata consentita l'importazione di prodotti biologici da paesi extra-UE, dato che i criteri di produzione e i sistemi di controllo sono stati equiparati a quelli comunitari. La novità più recente è quella che riguarda il settore vinicolo: la Commissione europea con il Regolamento di esecuzione UE n. 203/2012 dell'8 marzo 2012 ha redatto le norme tecniche per la produzione del vino biologico, che interessano l'intero processo di vinificazione [Qualivita-ISMEA]. Infatti in precedenza il vino poteva ottenere l'etichetta di "prodotto con uve biologiche" anche solo per aver utilizzato questo tipo di uve nella produzione, ma non sapendo i metodi utilizzati nelle altre fasi. Un altro strumento molto utile redatto dalla Commissione europea nel luglio 2011 è il Libro Verde sulla politica di informazione e promozione dei sapori e delle qualità agroalimentari europee: costituisce una forte strategia a valore aggiunto che ha

dato vita ad un evento consultivo con una forte partecipazione pubblica che comprende produttori, distributori, consumatori e autorità pubbliche[Qualivita-ISMEA] . Le priorità emerse sono la semplificazione dei processi di certificazione e una maggiore informazione coniugata alla promozione mantenendo la coerenza tra di esse. Durante il 2012 l'Unione europea ha cercato di intensificare gli accordi bilaterali internazionali in merito al riconoscimento delle DO, cercando di creare delle alternative alle trattative bloccate in sede WTO in merito alle Indicazioni Geografiche. Ciò si concretizza nella stipulazione di Accordi di libero commercio o di accordi specifici sul riconoscimento reciproco delle Indicazioni Geografiche dei vari paesi: un esempio è l'accordo concluso tra UE e Georgia nell'aprile 2012 che è seguito a quello con la Cina, che ha riconosciuto 10 nostri prodotti inserendoli all'interno dei suoi registri e viceversa l'UE[Qualivita-ISMEA] .

### **1.9.1 Il contesto legislativo nazionale**

Anche le iniziative legislative del nostro governo nel 2012 sono state orientate al sostegno dell'attività degli agricoltori e alla qualità, arrivando ad elaborare i seguenti provvedimenti: il decreto ministeriale sui sistemi di qualità nazionali (SQN), l'articolo 62 del decreto sulle liberalizzazioni e il decreto ministeriale che approva i disciplinari dei vini DOP e IGP[Qualivita-ISMEA]. I sistemi di qualità nazionali nascono a seguito dei regolamenti CE 1781/2006 e CE 1698/2005 che impediscono agli Stati membri di erogare contributi pubblici alle aziende agricole, facendo eccezione per quelle che adottano sistemi di qualità riconosciuti, che a livello europeo sono:

- la produzione biologica;
- prodotti DOP e IGP;
- vini DOC e DOCG;
- specialità tradizionali garantite (STG).

Il rispetto dei disciplinari di produzione, elaborati a livello europeo, è verificato da un organismo di controllo indipendente, arrivando così ad un marchio ministeriale con cui identificare il prodotto finito. Oltre a questi, ogni Stato è libero di creare dei sistemi di qualità nazionali che danno la possibilità alle aziende di usufruire di sostegni finanziari se quest'ultime rispettano gli obblighi restrittivi inerenti i processi produttivi, garantendo una qualità dei prodotti superiore a differenza delle norme commerciali riguardanti

la salubrità e la tutela ambientale. In Italia è stato approvato nel febbraio 2011 il decreto sul Sistema Qualità Nazionale di Produzione Integrata (SQNPI), nel 2012 il decreto ministeriale riguardante il settore zootecnico, anche se non sono ancora operativi a causa della mancata emanazione di un disciplinare [Qualivita-ISMEA]. Gli unici provvedimenti operativi sono quelli sviluppati a seguito della formazione di sistemi di qualità a livello regionale: il QV Qualità nel Veneto, il QT Qualità in Trentino, Prodotti di Qualità in Puglia, QM Qualità nelle Marche, Agriqualità in Toscana e anche Trento e Bolzano a livello provinciale. Per quanto concerne i contratti agroalimentari, è stato predisposto l'articolo 62 del decreto sulle liberalizzazioni<sup>24</sup> che cerca di conferire una maggiore tutela agli agricoltori e agli allevatori, che sono gli anelli deboli della filiera. Il Ministero delle politiche agricole e quello dello sviluppo economico hanno cercato di lavorare insieme per redigere il Decreto attuativo, al fine di garantire l'applicazione uniforme della norma, ma al momento non è ancora in grado di intervenire a fronte di alcune problematiche emerse. Infine si ricorda che nel 2011 è stato emanato il decreto ministeriale DM 30/11/2011 con cui si estende il sistema DOP e IGP anche ai vini di qualità, uniformandosi all'ordinamento europeo perché prima i vini facevano parte di sistemi di certificazione nazionale [Qualivita-ISMEA].

---

<sup>24</sup>Decreto legge 24 gennaio 2012, n.1 Disposizioni urgenti per la concorrenza, lo sviluppo delle infrastrutture e la competitività: disciplina le relazioni commerciali nell'ambito della cessione di beni agroalimentari.



## **2 Le imprese del sistema distributivo nel settore agroalimentare**

### **2.1 Analisi del Bilancio di Sostenibilità della Grande Distribuzione Organizzata**

I principi di redazione del Bilancio di Sostenibilità di un'impresa sono stati trasposti per rappresentare la realtà più complessa di un settore, quello della Grande Distribuzione Organizzata (GDO), e della sua funzione economica e sociale. Infatti le iniziative di responsabilità economica, sociale ed ambientale di ciascuna azienda appartenente alla GDO sono capaci di generare delle esternalità positive che hanno delle ampie ricadute. Essendo il primo esempio di questa tipologia di documento, non c'è uno standard di riferimento per i dati presentati per cui sono stati seguiti due principi: tutte le considerazioni sono state fatte sulla base di dati pubblicati da fonti ufficiali e in caso rielaborati da Federdistribuzione<sup>25</sup>, mentre per indagare la parte riguardante la sostenibilità sociale e ambientale sono state coinvolte le aziende nella raccolta di informazioni. L'obiettivo è mettere in evidenza la strada che le aziende della GDO devono intraprendere per la loro evoluzione, che deve essere caratterizzata da una loro migliore produttività e competitività per arrivare a una maggiore efficienza del sistema. In questo modo si cerca di influire sui provvedimenti legislativi e sulla crescita dei consumi cercando di rimanere in un contesto di sostenibilità. Federdistribuzione ha raccolto qualche dato significativo riguardante la forza di questo settore nel 2011 [Federdistribuzione]:

**85,3 miliardi** di euro generati sottoforma di fatturato aggregato;

**66,1%** è la quota di mercato in merito al fatturato totale della GDO<sup>26</sup>;

**38,3%** è la quota totale dei consumi commercializzati tra cui il 44% riguarda gli alimentari e il 31% i non alimentari (incluso il franchising tra i quali l'80% appartiene all'elettronica, il 20% l'abbigliamento, il totale dei grandi centri commerciali e delle insegne dell'arredamento e dello sport, ma anche la maggior parte degli stores dedicati al bricolage);

---

<sup>25</sup>Federdistribuzione è la principale organizzazione autonoma in Italia che rappresenta le imprese della Distribuzione Moderna Organizzata davanti alle istituzioni nazionali ed internazionali.

<sup>26</sup>La quota di mercato scende al 61% se si esclude il franchising dei servizi e le vendite per corrispondenza.

**2/3** delle aziende opera in franchising;

**43.850** è il totale degli esercizi che operano autonomamente o in franchising;

**329.250** sono gli addetti complessivamente impiegati nel settore.

Il 2011 è stato segnato da molti sconvolgimenti sia a livello politico, con il subentramento del governo tecnico del prof. Monti, sia a livello economico, a fronte di un inasprimento della crisi. Sono state varate molte norme che hanno inciso pesantemente nel 2011 e nel 2012 sull'economia del Paese e sugli italiani: queste manovre hanno l'obiettivo di equilibrare i nostri conti pubblici e rispettare le indicazioni date dalla Comunità Europea, con una dimensione che nel 2014, avendo sommato quelle del 2010, sarà pari a 106.4 miliardi di euro, cioè oltre 4.300 euro per ogni famiglia[Federdistribuzione]. In questo modo si è avviata la fase di recessione del nostro Paese, le cui ripercussioni sono testimoniate dalla contrazione del PIL che è iniziata nel 4° trimestre del 2011 con un -0,5% fino ad arrivare al -1,4% e al -2,6% nei primi due trimestri del 2012. Durante l'operato del governo Monti sono stati varati alcuni provvedimenti per il comparto della distribuzione con alcuni aspetti positivi ed altri negativi: sono state accettate di buon grado l'eliminazione dei contingenti e dei limiti territoriali per facilitare l'apertura di nuovi esercizi commerciali, la liberalizzazione degli orari di apertura e la stimolazione ad una maggiore concorrenza in mercati come quello dei carburanti e dei farmaci; viceversa per quanto riguarda l'aumento dell'Iva avvenuto da luglio 2013 che ha frenato ulteriormente i consumi e l'art. 62 della legge "Cresci Italia" per la stipulazione dei contratti tra gli operatori dell'agroalimentare che ha ribaltato le regole alla base della filiera [Federdistribuzione]. Questa discontinuità si ripercuote sulla società e sulla GDO perché, come si afferma nel bilancio di Federdistribuzione, quest'ultima ha ridotto la propria redditività allo 0,7%<sup>27</sup> del fatturato per cercare di preservare il potere d'acquisto delle famiglie. Emerge dunque come per Federdistribuzione sia fondamentale sostenere i consumi domestici, dato che secondo una ricerca dell'Ufficio Studi della Banca d'Italia pubblicata nel marzo 2012 hanno toccato i livelli del 1981, rappresentando il 60% del PIL [Federdistribuzione]. La GDO in Italia, rispetto al resto d'Europa, si inserisce in una rete distributiva che è caratterizzata da una forte presenza del commercio tradizionale che con la capillarità dei suoi punti vendita garantisce la prossimità dei propri servizi ai loro clienti. Nel rapporto si analizza l'evoluzione dei canali distributivi tra il 2000 e il 2011 e si registra un incremento della presenza sul territorio della

---

<sup>27</sup>"Analisi dei bilanci delle aziende distributive", Trade Lab, 2010

GDO (36,6%) accompagnato da un'evoluzione con tassi di crescita inferiori del commercio tradizionale (5,9%) e da un numero in sensibile aumento dei venditori ambulanti [Federdistribuzione]. Un fattore determinante di cui la GDO deve prendere coscienza della sua importanza e rimodulare di conseguenza la propria offerta è il cambiamento delle abitudini d'acquisto e di consumo, dovuto alla crisi ma destinato a diventare strutturale: il consumatore pone maggiore attenzione nel fare la spesa e sceglie i prodotti in base alle reali necessità, è più informato e dinamico negli spostamenti tra un punto vendita e l'altro, infine decide di acquistare in un'azienda della GDO se è soddisfatto della proposta di valore che riceve. In un'altra prospettiva, lo stesso sviluppo della GDO ha portato dei grandi cambiamenti negli acquisti dei consumatori:

- si è resa possibile quella democratizzazione dei consumi, già presente in altri paesi molto prima, offrendo vaste gamme di prodotti a prezzi accessibili;
- i giorni di apertura e i relativi orari sono stati ampliati, migliorando così il servizio offerto;
- si è cercato di tutelare il potere di acquisto dei consumatori attraverso lo sviluppo di numerose promozioni ed altre iniziative commerciali;
- si è garantita la sicurezza dei prodotti e si è accelerata l'offerta di prodotti sempre più innovativi, diffondendo anche le forme di pagamento elettronico.

La GDO è definita come l'insieme di imprese distributive che operano nel settore alimentare e non alimentare caratterizzate da: una forte competitività tra le varie insegne, che secondo il rapporto di Federdistribuzione stimola l'efficienza all'interno delle aziende e garantisce dei vantaggi in termini di convenienza per i clienti, dalla propensione ad innovare e dall'attenzione posta nei confronti dei consumatori [Federdistribuzione]. Gli operatori della GDO vendono al dettaglio prodotti acquistati da vari produttori attraverso un insieme di punti vendita serviti dai Centri Distributivi (CeDi). Un'ulteriore distinzione permette di capire la struttura di questo settore [Logistica]:

- **GRANDE DISTRIBUZIONE:** imprese a succursali dotate di una struttura centrale, cui fa capo una rete di punti vendita diretti o affiliati di diverse dimensioni, con presenza nazionale o regionale (alcuni esempi sono Auchan, Coop, Esselunga, GS-Carrefour, SMA-Rinascente, Standa, ecc);

- **DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA:** unioni volontarie tra vari dettaglianti per organizzare gli acquisti presso i grossisti e lo sviluppo delle vendite; gruppi di acquisto,

cioè un'associazione tra dettaglianti per acquistare tramite un'unica centrale e pianificare delle promozioni. Alcuni esempi sono A&O, Conad, CRAI, Despar, Sigma, ecc. I diversi format distributivi e gli ulteriori servizi di vendita si caratterizzano in base alla superficie del punto vendita.

**Tabella 29:** Le tipologie di punti vendita nel comparto alimentare

Ipermercato	Superficie di vendita $> 4.500m^2$ , generalmente sono inseriti in un centro commerciale, offerta despecializzata e completa.
Superstore	Superficie di vendita dai $2.500m^2$ , assortimento specializzato in funzione del proprio mercato, prodotti freschi e tipicità locali, si offre anche la vendita assistita
Supermercato	Superficie di vendita dai $400m^2$ ai $2499m^2$ , medesime caratteristiche dei superstores
Libero servizio	Superficie di vendita dai $100m^2$ ai $399m^2$ , offerta specializzata o limitata solo a certe gamme di prodotti, prevale la vendita assistita, ubicazione nei centri abitati
Discount	I prodotti venduti non sono di marca e hanno prezzi contenuti
Cash and Carry	Grandi strutture all'ingrosso che prevede il self service e i clienti pagano le merci tramite fattura.

La GDO è arrivata nel 1980 nel nostro paese, molto tardi rispetto ad altri paesi che hanno iniziato nel 1960, ed ha cambiato la rete distributiva, il fare commercio e la relazione con il cliente.

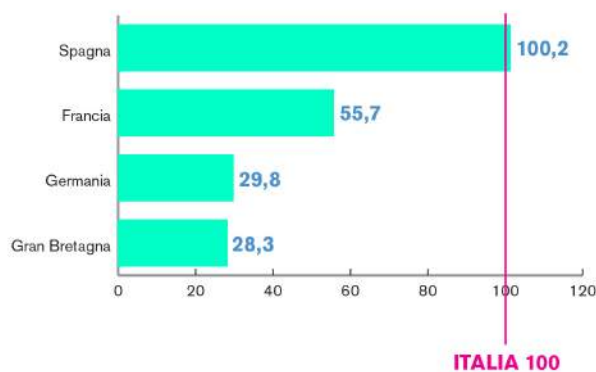
**Tabella 30:** Prima e dopo la GDO

Passato	Presente
Solo negozi tradizionali di prossimità	Svariate forme distributive, concorrenza, e-commerce, franchising, attenzione all'ambiente
Assortimenti limitati	Prodotti sempre nuovi ed innovativi, ampia scelta di gamma di prodotto, rotazione e aggiornamento continui
No servizi aggiuntivi	Pluralità di servizi accessori: pagamento bollette, ricariche telefoniche, assicurazioni; servizi di garanzia post vendita; sicurezza dei prodotti
Orari di apertura ristretti	Orari e giorni di apertura ampliati
Poche catene commerciali	Moltissime catene tra nazionali e internazionali con promozioni e prezzi diversificati
Pagamenti in contanti	Modalità di pagamento elettronico sempre più differenziate, ma anche credito al consumo

La maggior concorrenza non ha costretto a chiudere i negozi tradizionali ma li ha spinti ad evolversi per restare all'interno della rete distributiva, modificando le proprie politiche di gestione e ridefinendo la loro offerta consentendogli di entrare in alcune nicchie di mercato[Logistica]. Infatti alcuni di essi si sono specializzati sulla vendita di prodotti di qualità, altri hanno puntato sul *cross selling* come ad esempio le panetterie che hanno esteso la loro offerta con merci fresche al taglio (salumi e formaggi) in linea con l'aumento dei consumi fuori casa. Altri ancora, come anche gli stessi ambulanti, hanno sviluppato nuove politiche di marketing offrendo il servizio di consegna a domicilio, di ordinazione telefonica o la consumazione sul luogo. Una formula molto usata nella GDO è il Franchising che ha alla base l'alleanza fra due realtà distributive diverse: un'impresa di medie e grandi dimensioni che funge da Franchisor e un piccolo/medio imprenditore che vuole diventare il Franchisee [Logistica]. I vantaggi sono numerosi per entrambi: il Franchisor può aumentare la sua presenza nel territorio in maniera efficace e rapida, senza dover ricorrere a mezzi finanziari onerosi, sfruttando l'elemento della prossimità per ampliare il proprio target di consumatori; per il Franchisee invece questa alleanza costituisce un modo di fare impresa avendo a disposizione un capitale ristretto e una propensione al rischio minore, potendo usufruire del

*know how* del Franchisor per migliorare la gestione commerciale/operativa, la gamma di prodotti, i servizi offerti e le economie di scala. Il franchising agisce dunque come un “motore/moltiplicatore d’impresa” perché contribuisce alla diffusione e alla crescita della cultura d’impresa e di quella manageriale intercettando le iniziative imprenditoriali. Inoltre il franchising influisce positivamente nel mercato del lavoro: nel 2011 in Italia sono 188.000 gli addetti in questo settore che operano in 54.100 punti vendita, a fronte di 885 Franchisor e di 22.3 miliardi di euro di fatturato<sup>28</sup>. Per quanto riguarda la struttura distributiva, in Italia i dati raccolti da Federdistribuzione fanno emergere una forte presenza dei negozi tradizionali, con il 75,6% del totale dei punti vendita nel 2011, seguono poi i venditori ambulanti con il 18,5% ed infine la GDO con solo il 5,9% [Federdistribuzione]. La numerosità dei punti vendita sparsi sul territorio è una caratteristica tipica dell’Italia ed emerge nettamente nel confronto con le altre economie europee riguardo la densità della rete commerciale: la Spagna si avvicina ai nostri standard, mentre la concentrazione risulta più del doppio rispetto alla Francia, il triplo rispetto alla Germania e addirittura il quadruplo rispetto all’Inghilterra (Figura 37). Prendendo in esame la GDO e il commercio al dettaglio tradizionale si nota come dal 2000 al 2010 a densità per numero di abitanti è leggermente cresciuta dell’1,6%, passando da 123,1 punti vendita per 10.000 abitanti a 128,1 punti vendita. In quest’ambito la GDO è cresciuta gradualmente arrivando a conquistare una quota di mercato significativa tra gli acquisti delle famiglie, ma ancora con valori inferiori al 60% [Federdistribuzione].

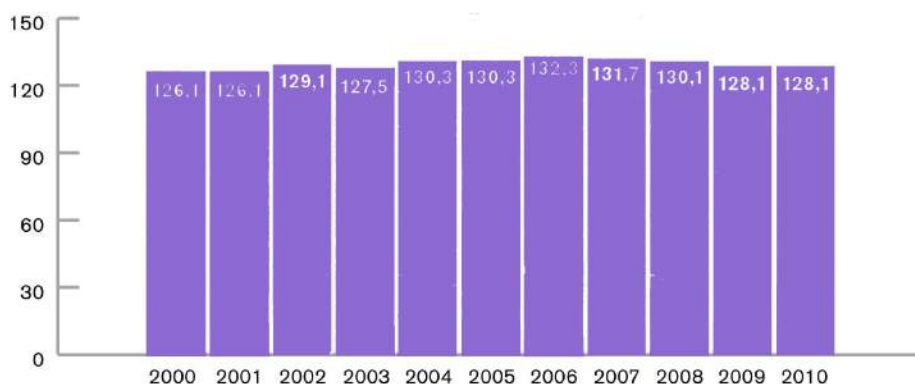
**Figura 37:** Densità della rete commerciale: confronto tra alcuni paesi europei nel 2011



Fonte: Elaborazioni Trade Lab su dati Eurostat 2008 [Federdistribuzione]

<sup>28</sup>Rapporto Assofranchising Italia 2011

**Figura 38:** Evoluzione del peso dei canali distributivi: quote di mercato sul totale dei consumi commercializzabili\* dal 2000 al 2010



Fonte: Elaborazioni Federdistribuzione su dati ISTAT, Nielsen, GFK; \* I prodotti commercializzabili sono quelli che vengono acquistati al dettaglio (alimentari, abbigliamento, elettrodomestici, mobili, ecc), esclusi i viaggi e le auto; [Federdistribuzione]

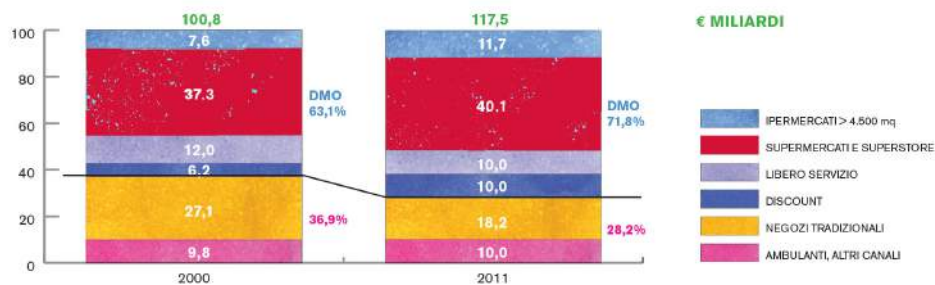
## 2.2 Le caratteristiche della Grande Distribuzione Organizzata in Italia

La GDO registra delle quote di mercato variabili in base al settore in cui opera: nell'alimentare ha ottenuto il 71,8% degli acquisti nel 2011 grazie al ruolo degli ipermercati e dei supermercati, ma anche dei punti vendita da 100 a 400m<sup>2</sup> che sfruttano la prossimità per l'offerta dei loro servizi e dei discount (Figura 39) [Federdistribuzione]. Le insegne sono numerose anche nel nostro Paese, favorendo così la competitività, ma rispetto ad altri il livello di concentrazione è nettamente più basso: infatti la quota di mercato complessiva di Coop, Conad e Selex, le prime tre insegne nell'alimentare italiano, è del 34% contro il 61% di Inghilterra e Germania nel 2010, anche se nel 2011 c'è stato un incremento del 36,6% della presenza della GDO nel nostro Paese accompagnato dalla risposta del commercio al dettaglio che ha saputo evolversi [Federdistribuzione]. Un'altra caratteristica distintiva della GDO italiana è la sua composizione formata quasi esclusivamente da aziende di proprietà italiana con dimensione regionale o multi-regionale, con un peso nell'alimentare stimato intorno al 78,7% nel 2011, mentre il 21,3% è costituito da aziende finanziate con capitali stranieri <sup>29</sup>. Inoltre sebbene la

<sup>29</sup>Stima di Federdistribuzione su dati Nielsen

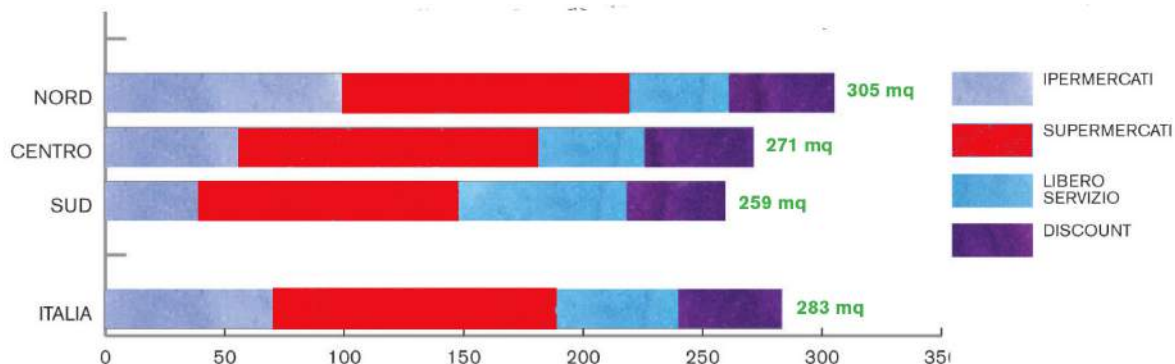
GDO si sia diffusa in tutto il Paese, ciò non è avvenuto in maniera uniforme: al Nord si riscontra una presenza maggiore rispetto al Sud (Figura 40).

**Figura 39:** Evoluzione del peso dei canali distributivi alimentari: quote di mercato sul totale dei consumi commercializzabili alimentari, confronto 2000-2011



Fonte: Elaborazioni Federdistribuzione su dati ISTAT, Nielsen, GFK; [Federdistribuzione]

**Figura 40:** Presenza della GDO alimentare nelle regioni: superficie di vendita (mq) x 1000 abitanti nel 2011



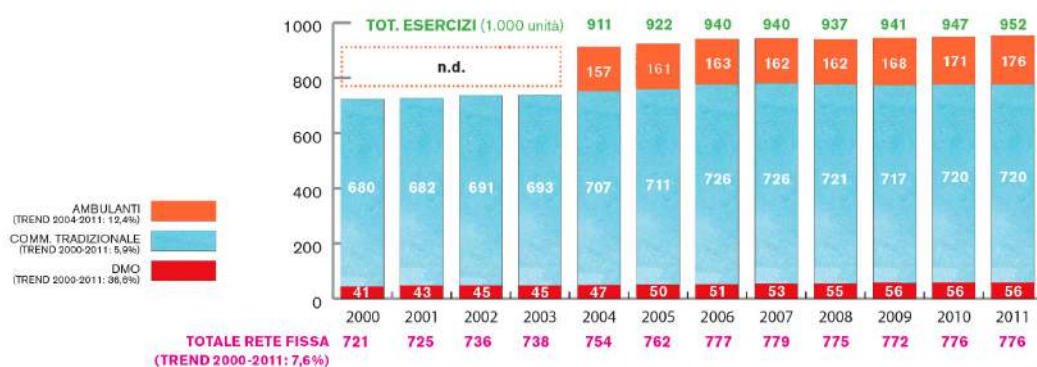
Fonte: Elaborazioni Federdistribuzione su dati Nielsen (GNLC-ed. Gennaio 2012)[Federdistribuzione]

Per quanto riguarda i diversi comparti della GDO, nel 2011 l'alimentare è cresciuto del 23% a fronte della moltiplicazione degli ipermercati (+89,8%) e dei discount (75,7%); ma è il non alimentare ad essere cresciuto di più, 48,6%, a fronte dell'ampliamento delle grandi superfici specializzate e delle catene di franchising. Nello stesso anno sono aumentati anche i negozi tradizionali e gli ambulanti, rispettivamente +5,9% e +12,4%, ma questo è dovuto principalmente ai non alimentari (+9,4% e +19,2%) mentre gli alimentari hanno registrato una lieve flessione (-2,6% e -7,4%, Figura 41) [Federdistribuzione]. Secondo il rapporto di Federdistribuzione, la temuta riduzione



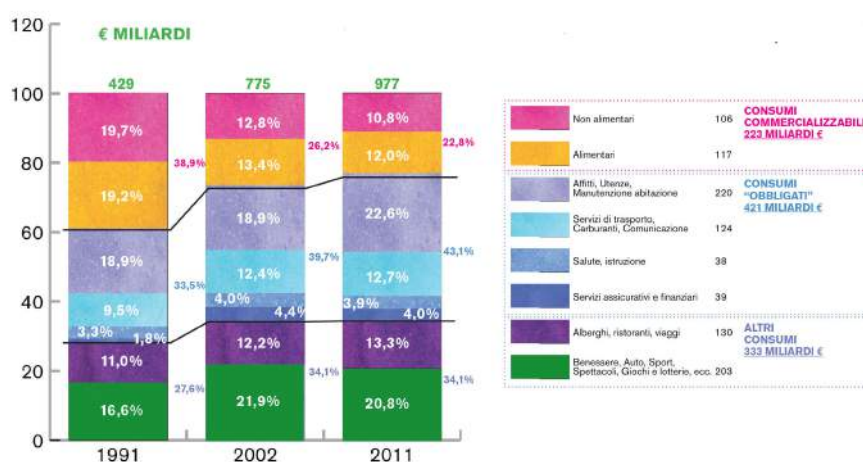
del numero di esercizi, a fronte della riforma del 1998 che ha liberalizzato il commercio, non è avvenuta. Questo è merito dei dettaglianti che hanno saputo rimodulare la propria offerta di prossimità organizzandosi in piccole catene tra di loro. Il modello di consumo è cambiato profondamente col tempo ed è spesso frutto dell'influenza reciproca tra l'ambiente e le scelte individuali. In relazione a questo si può comprendere come una quota sempre maggiore del reddito disponibile sia riservata ai "consumi obbligati" (affitti, utenze, spese mediche e per istruzione, costi di trasporto e di comunicazione, assicurazioni e servizi finanziari), a fronte anche dei rialzi dei prezzi e dell'inflazione, la cui incidenza è passata da 33,5% del 1991 al 43,1% del 2011 [Federdistribuzione]. Sempre con riferimento al periodo dal 1991 al 2011, si nota la crescita degli acquisti di prodotti e servizi accessori, come i ristoranti, i viaggi, cure legate al benessere psico-fisico e spettacoli culturali.

**Figura 41:** Rete commerciale totale in sede fissa e ambulanti dal 2000 al 2011



Fonte: Elaborazioni Trade Lab [Federdistribuzione]

**Figura 42:** Evoluzione del modello di consumo in Italia, nel 1991-2002-2011



Fonte: Elaborazioni Federdistribuzione su dati ISTAT [Federdistribuzione]

Questo fenomeno ha portato alla compressione dei consumi alimentari e non alimentari, un tempo classificati come indispensabili, passando da 38,9% nel 1991 a 22,8% nel 2011 [Federdistribuzione]. Le cause del cambiamento del comportamento d'acquisto sono essenzialmente tre:

1. perdita del potere di acquisto: a fronte della crescente disoccupazione, degli ammortizzatori sociali sempre più utilizzati, della forte pressione fiscale ed inflattiva sui redditi. Infatti in termini reali il reddito pro-capite è sceso del 7% dal 2007 al 2011;
2. contrazione dei risparmi: sono passati dal 16% del reddito nel 2007 al 12% nel 2011 (il valore più basso dal 1995), per cercare di mantenere un adeguato tenore di vita;
3. clima di fiducia ai minimi dal 1996: che porta a scarsi investimenti per il futuro.

Quindi oggi giorno la GDO deve interfacciarsi con delle caratteristiche ben precise dei clienti [Federdistribuzione]:

- razionalità negli acquisti: la spesa annua è stata ridotta sia acquistando meno ma anche scegliendo prodotti più convenienti, frequentando anche i discount (da 4.649 nel 2002 a 4.458 nel 2011, Figura 43);

- consapevolezza: le informazioni sono rese accessibili dalle stesse aziende sia presso gli stores sia a distanza dato che ognuna dispone di un proprio sito internet dove aggiornare i clienti sulle offerte e sulle caratteristiche dei prodotti commercializzati presenti nelle etichette. Infatti Federdistribuzione ha analizzato i siti di 40 aziende associate e ha riscontrato che l'85% di queste dà la possibilità di sfogliare il catalogo prodotti, consentendo di sapere il prezzo nel 92% dei casi. In più il 35% permette di acquistare online e di avere la consegna a domicilio oppure il 23% consente di prenotare i prodotti per poi ritirarli direttamente in loco<sup>30</sup> (Figura 44);
- mobilità: ogni famiglia ha 5,9 ipermercati e supermercati in media presso cui fa la spesa, mentre se si prende il totale dei suoi acquisti i punti vendita salgono a 21.3<sup>31</sup>;
- soddisfazione: attraverso il calcolo dell'Italian Customer Satisfaction (ICSI) [Cfnt] si ha evidenza del livello di soddisfazione della clientela in merito ai servizi offerti dalla GDO, che è seconda solo al comparto "Viaggi e Vacanze": il valore di quest'indice della GDO nel 2009 è del 71,6, 4 punti in più rispetto all'indice medio dei servizi, e ottiene i primi posti già dal 2007 con le prime rilevazioni<sup>32</sup>. Questo valori si confermano anche nel 2012 con il 70,5/100 dei punti a fronte dei seguenti driver di valore percepiti dagli acquirenti: convenienza (70,7/100), ambienti gradevoli (71,8/100), professionalità (69,1/100) e informazioni rintracciabili su interne (64,5/100)<sup>33</sup>.

---

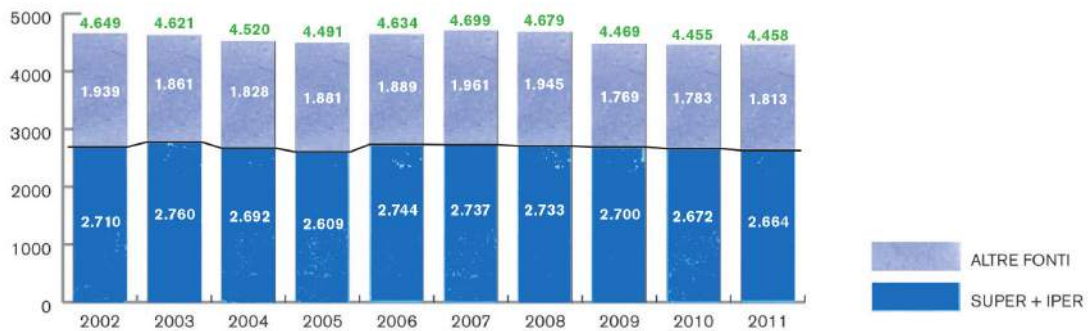
<sup>30</sup>Elaborazione Altis 2012

<sup>31</sup>Nielsen CPS-Consumer Panel Service, Nielsen Top4Top 2011

<sup>32</sup>Busacca e Associati-Doxa, Osservatorio sulla Customer Satisfaction nei servizi 2009.

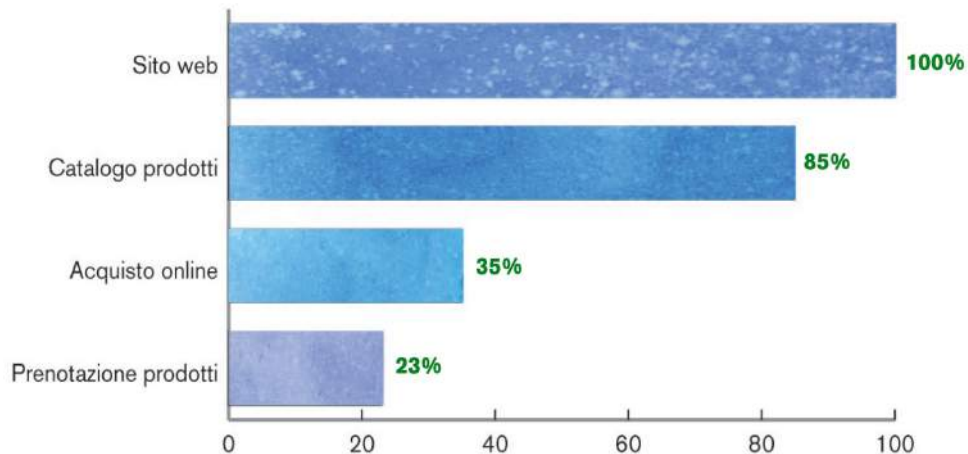
<sup>33</sup>Cfnt e Doxametrics, Osservatorio sulla Customer Satisfaction nei servizi, 2012

**Figura 43:** Spesa media annua delle famiglie italiane, dal 1991 al 2011



Fonte: Nielsen Cps-Consumer Panel Service, Nielsen Top 4 Top 2011 [Federdistribuzione]

**Figura 44:** Analisi sui siti di quaranta aziende associate a Federdistribuzione nel 2011



Fonte: Elaborazione Altis [Federdistribuzione]

Un altro aspetto importante è la sicurezza dei prodotti sia nell'alimentare sia in altri settori e la legislazione comunitaria delega sempre più gli operatori del settore a salvarla attraverso le loro pratiche di autocontrollo. Nell'alimentare è l'OSA (Operatore del Settore Alimentare) che si prende carico delle varie responsabilità e delle relative garanzie sui prodotti [Federdistribuzione]. La GDO ha partecipato in maniera attiva per elaborare le norme comunitarie e nazionali riguardanti la sicurezza alimentare a fronte di una corretta conservazione, la rintracciabilità dei prodotti<sup>34</sup> e l'igiene nei punti vendita. Alcuni esempi dell'impegno della GDO in campo normativo sono:

<sup>34</sup>La rintracciabilità del prodotto è un processo che consente di ripercorrere a ritroso le fasi produttive

- valorizzazione dei prodotti a marchio privato e di conseguenza delle imprese produttrici attraverso la certificazione IFS, riconosciuta a livello internazionale;
- partecipazione rappresentativa dell'Italia nel gruppo di lavoro ISO per revisionare la norma ISO22000;
- elaborazione di linee guida di settore valide a livello europeo e nazionale in merito alla corretta prassi igienica (HACCP) racchiuse poi in un manuale.

La GDO impiega molte risorse per mettere in atto queste tutele: infatti ci sono degli appositi uffici qualità per ogni insegna commerciale e lo stesso personale del punto vendita è attivo nella pratica dell'autocontrollo e nelle varie ispezioni ufficiali. In media si può stimare che un ipermercato è soggetto a un centinaio di verifiche all'anno, dato che al momento non esistono delle statistiche ufficiali sui controlli praticati.

### **2.2.1 Composizione della rete distributiva**

Le strutture di vendita del commercio al dettaglio sono più complesse rispetto a quelle di vendita diretta (ambulanti, outlet) e dei discount, rendendo difficile l'attività dei piccoli negozi tradizionali. In Italia la GDO assume delle caratteristiche diverse rispetto agli membri della UE, riguardanti la concentrazione del mercato (le prime 5 insegne detengono il 55% di quota di mercato) e la frammentazione dei punti vendita a causa della configurazione del nostro territorio (flussi sbilanciati tra Nord e Sud e maggiore incidenza dei piccoli punti vendita). Gli ipermercati in Italia erano di norma associati ai centri commerciali, invece ora iniziano a svilupparsi anche da noi i cosiddetti "parchi commerciali" o i factory outlet in cui la parte alimentare è scarsamente presente [Logistica]. In questo modo assumono un ruolo promotore gli operatori immobiliari ed altri investitori esteri, oltre a quelli della GDO, avendo individuato un mercato ricettivo in Italia. Per quanto riguarda la maggiore concentrazione di ipermercati questa viene rilevata nel Nord-Ovest (la Lombardia ha il 29% del totale di questi esercizi) ed inoltre la dimensione media è decisamente superiore. La competizione tra i vari operatori della GDO si basa su alcuni fattori determinanti di successo [Logistica]:

**Livello di servizio** insieme di servizi materiali ed immateriali che determinano la preferenza del cliente verso quell'insegna (caratteristiche strutturali e qualitative

---

di un bene in maniera chiara e veloce, in modo da individuare le varie responsabilità dei produttori ed è diventato obbligatorio con il Regolamento UE 178/2002.

del punto vendita, cortesia e competenza del personale, assistenza post-vendita, gestione reclami e sostituzioni, informazioni);

**Prezzo** elevata attenzione a causa della critica situazione economica;

**Qualità** diventata fondamentale dopo gli scandali alimentari (aviaria, BSE, mucca pazza) e conferisce ulteriori responsabilità al distributore, essendo lui stesso a volte un produttore ma anche perché è l'interlocutore diretto del consumatore;

**Immagine dell'insegna** si cerca di fidelizzare i clienti investendo massicciamente in pubblicità, anche se è molto difficile a fronte di una concorrenza spietata;

**Capillarità della rete** permette al distributore di mettere in atto delle economie di scala e delle sinergie per aumentare il fatturato;

**Logistica** è una funzione fondamentale che sapientemente gestita permette di accrescere gli standard di servizio e allo stesso tempo contenere i costi.

Lo sviluppo più interessante a partire dagli anni novanta è stato il progetto ECR (Efficient Consumer Response)<sup>35</sup>, che mette in relazione industrie produttive e distributive per migliorare il rapporto fornitore-cliente, riducendo i costi della logistica e suddividendo equamente i vantaggi lungo tutta la filiera fino al consumatore finale. Il limite è quello della sola diffusione tra le realtà industriali di grandi dimensioni. Il coordinamento centralizzato (Continuous Replenishment Program o Vendor Managed Inventory) opera attraverso questo modello: il produttore riceve periodicamente delle informazioni dal distributore (livello delle scorte ed uscite dal CeDi) ed elabora una proposta d'ordine, che verrà poi confermata o meno dal distributore. In primis vengono stabilite delle regole sulle quali instaurare la relazione (livello di servizio e giorni di copertura presso il CeDi) ed è alimentata da uno scambio dati tramite EDI o internet EDI. I benefici che sicuramente si otterranno riguardano gli aspetti fissati dal contratto tra i due operatori e si riferiscono ad un aumento del livello di servizi del CeDi associato ad una riduzione delle vendite perse per stockout e minori rimanenze [Logistica]. In particolare le aziende della distribuzione alimentare hanno adottato queste soluzioni:

- consegne centralizzate presso i CeDi per contenere i costi ed ottimizzare la gestione delle merci (anche per i prodotti freschi che prima venivano recapitati direttamente nel punto vendita);

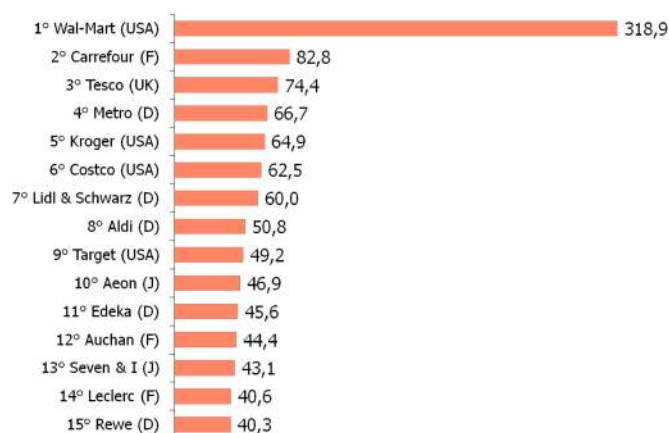
---

<sup>35</sup>L'ECR è nato nel 1991 in America quando Procter&Gamble e WalMart hanno deciso di fare business insieme, elevando il servizio al cliente e contemporaneamente il proprio fatturato e utile.

- modello operativo e semplificato di Category Management e nuove figure interfunzionali (la logistica si arricchisce con il marketing attraverso la figura del customer service manager);
- collaborare con i produttori per migliorare il ciclo degli ordini, restringendo i tempi ed aumentando così la disponibilità a scaffale; sarebbe molto importante anche gestire insieme la pianificazione delle promozioni e l'introduzione di nuovi prodotti monitorando congiuntamente il mercato;
- adozione di adeguati sistemi informativi per un'efficiente gestione interna e delle comunicazioni con i fornitori tramite standard condivisi (EDI, Elettronic Data Interchange);
- affidare a terzi i processi operativi come il magazzinaggio, il trasporto, *pallet pooling*, *handling*.

Normalmente i CeDi non devono essere molto lontani dai supermercati (meno di 100 km), mentre per gli ipermercati la distanza può superare i 250 km. Alcuni distributori affiancano ai CeDi nazionali una rete di Cedi regionali e di piattaforme di transito, specializzandoli per categoria di prodotto e per canale di vendita: le scorte con bassa rotazione vengono centralizzate in pochi depositi, mentre i prodotti maggiormente venduti vengono confluiti nei CeDi regionali [Logistica]. I costi di queste doppie movimentazioni vengono compensati dalla riduzione dell'immobilizzazione dei capitali in scorte. Infine molte aziende stanno valutando di trasformare la gestione a stock in una gestione di transito, detta *cross-docking*, per una parte di referenze. Questa modalità è già attiva per l'ortofrutta, i prodotti stagionali, in buona parte dei freschi e l'intento è di estenderla anche ai prodotti secchi alimentari e non alimentati in scatolame.

**Figura 45:** Grandi distributori internazionali, in base al fatturato 2011 (mld €)



Fonte: Elaborazioni Symphony IRI Group, Gennaio 2012 [Mappa distributiva]

**Figura 46:** I primi 10 gruppi della distribuzione alimentare in Italia: quote di mercato 2011 (% sul fatturato totale della GDO)



Fonte: Elaborazioni AC Nielsen, Gennaio 2012 [Mappa distributiva]

### 2.2.2 Eterna rivalità tra commercio al dettaglio e GDO

Secondo un'indagine sulla Customer Satisfaction nei servizi in Italia, il commercio al dettaglio è al primo posto tra i vari comparti per il grado di soddisfazione espresso, con un punteggio di 72.6/100 [Cfmt]. Nella figura 47 viene illustrata la soglia di punteggio per decretare la soddisfazione o l'insoddisfazione dei consumatori in merito ad un determinato comparto o servizio. Questo canale di vendita si caratterizza per:

- l'indipendenza degli operatori e la conduzione familiare in genere



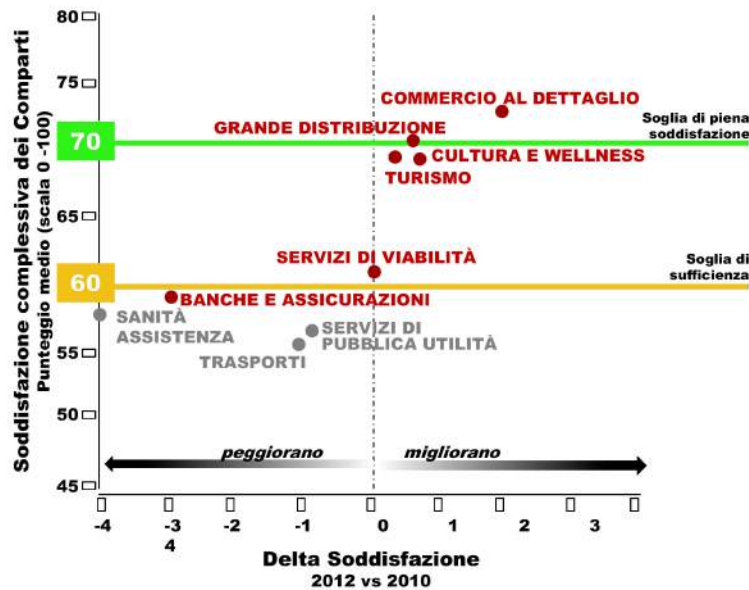
- l'approvvigionamento all'ingrosso
- specializzazione in una categoria di prodotto
- si rivolge ad una domanda tendenzialmente limitata e ristretta al territorio circostante.

**Figura 47:** Come viene dato il punteggio ai vari comparti e servizi



Fonte: Indagine Customer Satisfaction 2012 [Cfmt]

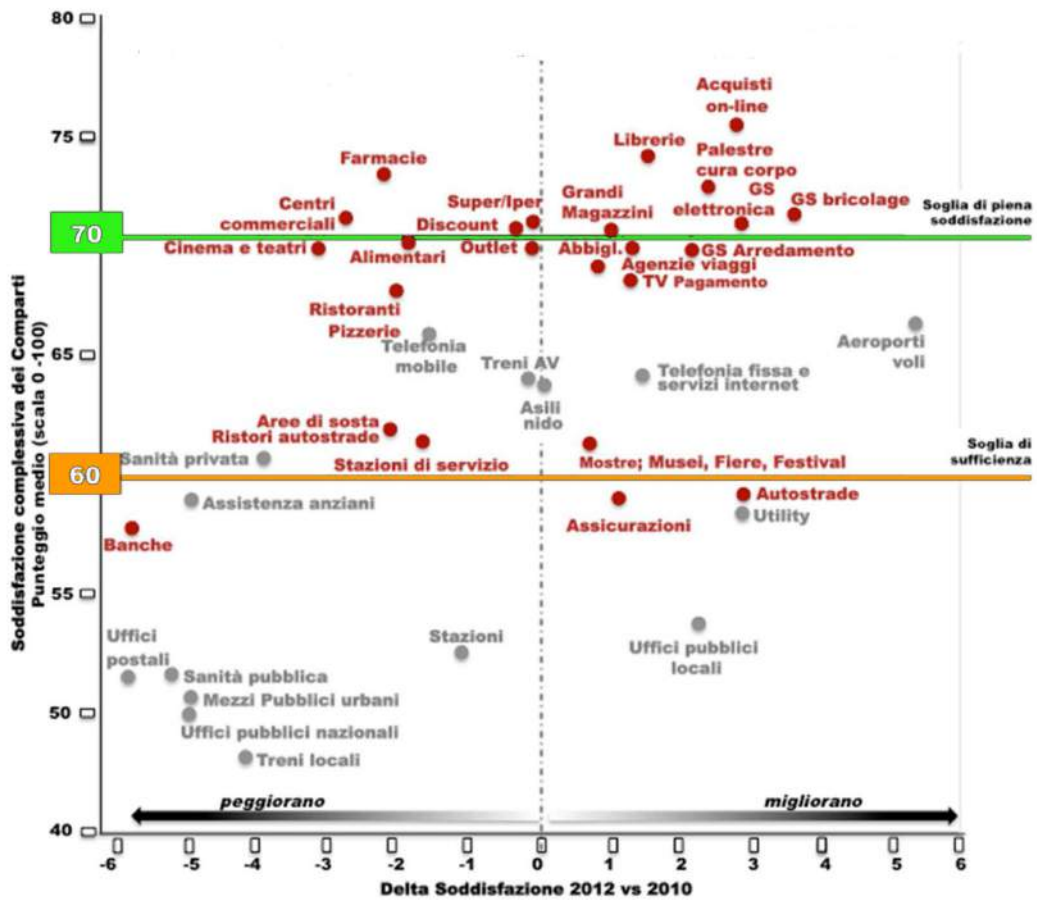
**Figura 48:** Mappa di posizionamento dei comparti: 2012 vs 2010



Fonte: Indagine Customer Satisfaction 2012 [Cfmt]

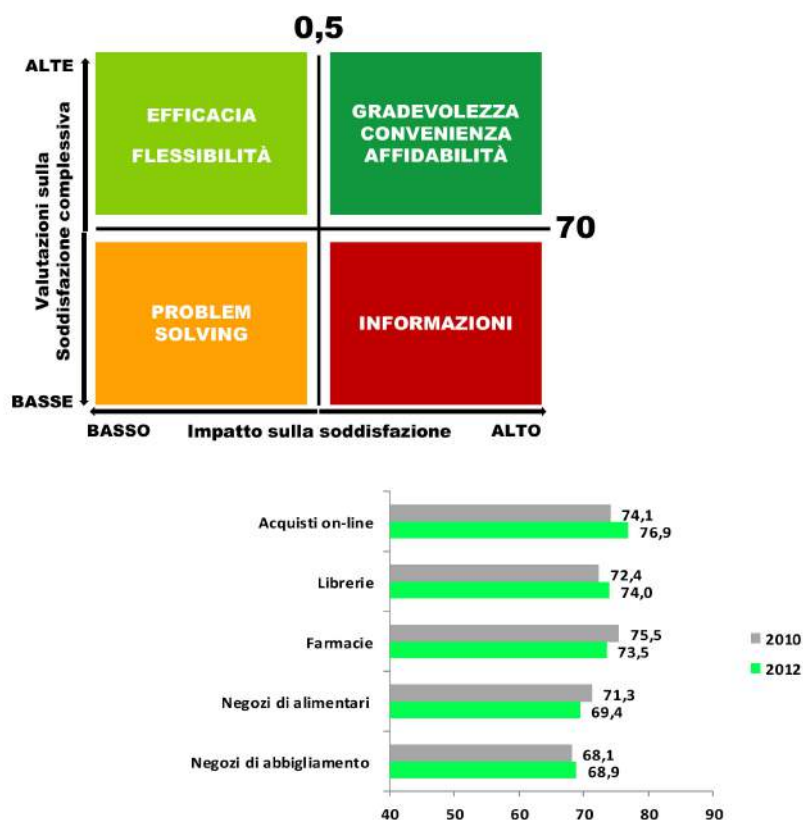
Il dato più significativo è quello degli acquisti online (+2.8 punti) che ha il primato sugli altri servizi ed è in controtendenza alla generale contrazione dei consumi. Le ragioni di questo successo sono: efficacia del servizio (71.4/100), maggiore reperibilità di informazioni (70.1/100), affidabilità del servizio (71.9/100), convenienza (75.5/100). Gli ulteriori miglioramenti sarebbero da predisporre, secondo gli intervistati, in termini di semplificazione dei prezzi (24.2%), maggiore assistenza post-vendita (23.3%) e riducendo i tempi di consegna e di attesa (23.3%) [Cfmt]. I principali elementi di attrazione del commercio al dettaglio sono: gradevolezza degli ambienti e del personale (74.8/100), convenienza (71.3/100) e affidabilità del servizio e della sicurezza della fruizione (71.1). Gli aspetti da migliorare sono quelli legati alla presenza di informazioni su internet, attraverso siti istituzionali o di recensioni, social network. Dall'indagine emerge che per migliorare le vendite bisognerebbe ridurre i costi (31.1%), migliorare il rapporto qualità/prezzo (27.0%), semplificare i costi/tariffe (24.0%) e ampliare la scelta (22.8%) [Cfmt].

Figura 49: Mappa di posizionamento dei servizi: 2012 vs 2010



Fonte: Indagine Customer Satisfaction 2012 [Cfmt]

**Figura 50:** Punti di forza e di debolezza del commercio al dettaglio e confronto dell'indice di soddisfazione tra il 2010 e il 2012

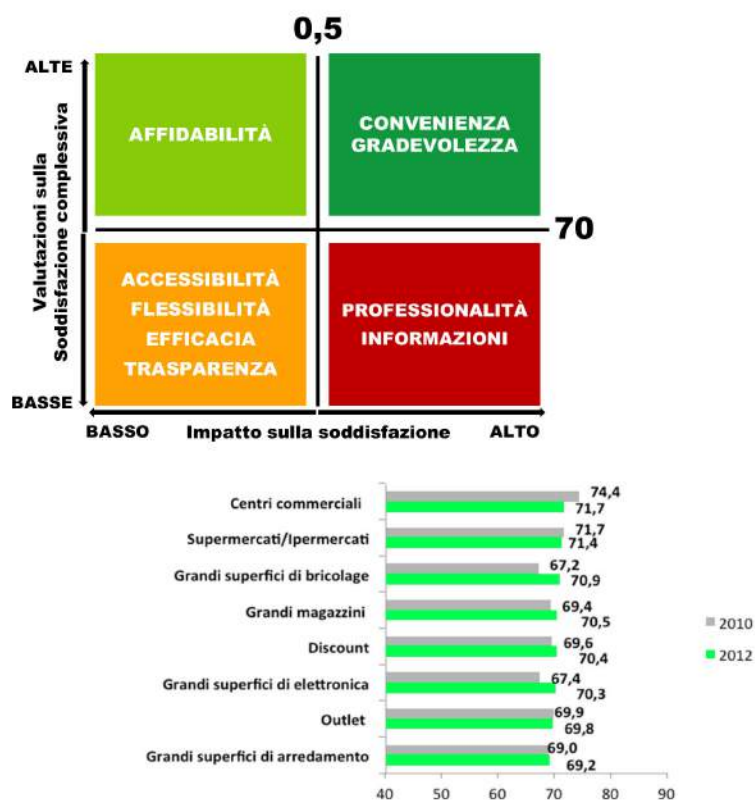


Fonte: Indagine Customer Satisfaction 2012 [Cfmt]

Per quanto riguarda i negozi alimentari, la valutazione complessiva peggiora rispetto al 2010 (-1.9 punti nel 2012) e scende sotto il minimo di punteggio della piena soddisfazione (69.4/100), collocandosi al tredicesimo posto. L'unico aspetto che ottiene una valutazione migliore è quello legato alla gradevolezza degli ambienti e del personale (71.8/100). Secondo il campione intervistato si dovrebbe abbassare i costi (32.8%), migliorare il rapporto qualità/prezzo (36.6%) e ampliare l'offerta (27.8%) [Cfmt]. Passando alla valutazione dei centri commerciali, rispetto al 2010 si ha un calo di 2.7 punti su 100 nel 2012 anche se ottengono comunque un punteggio che è oltre quello della soglia di piena soddisfazione (71.7/100 e quinto posto in classifica). Convenienza (70.3/100), gradevolezza dell'ambiente e del personale (73.1/100), affidabilità nel fornire i servizi (72.3/100) sono tra i preferiti degli intervistati: attenzione però che ora non si compra più qualsiasi cosa che sia in promozione, gli acquisti si sono ridimensionati e vengono fatti con maggiore accortezza [Cfmt]. Per cui sarebbe d'obbligo curare maggiormente

il rapporto qualità/prezzo per la maggior parte degli intervistati (35.7%). Al sesto posto della classifica si trovano gli ipermercati e i supermercati (71.4/100): le valutazioni sono positive per la professionalità (70.0/100), la trasparenza (70.1/100), la flessibilità (70.6/100) mentre da migliorare sono la convenienza (69.7/100) e l'accessibilità sia in termini territoriali che di reperibilità delle informazioni (69.1/100) [Cfmt]. Infine al decimo posto si trovano i discount con la valutazione della soddisfazione complessiva che migliora passando da 69.9/100 nel 2010 a 70.4/100. Ovviamente il principale driver di attrazione è rappresentato dalla convenienza (73.8/100), mentre bisognerebbe curare di l'aspetto della professionalità (67.0/100) e la gradevolezza degli ambienti e del personale (68.0/100).

**Figura 51:** Punti di forza e di debolezza della GDO e confronto dell'indice di soddisfazione tra il 2010 e il 2012



Fonte: Indagine Customer Satisfaction 2012 [Cfmt]

### 2.2.3 Il contributo della GDO al nostro sistema Paese

Il Valore Aggiunto creato dalla GDO nel 2010 è stato di 15 miliardi di euro<sup>36</sup>, di cui l'87% è stato inserito nelle retribuzioni del personale in modo da rimettere in moto i consumi. La GDO ha cercato anche di smorzare la tensione inflazionistica, aumentando solo del 2% i prezzi dei prodotti di largo consumo nel 2011, a fronte di un incremento generale rilevato dall'ISTAT del 2.8%[Federdistribuzione]. Nel periodo gennaio-agosto 2012 gli stessi prodotti sono aumentati del 2.4% a fronte di un'inflazione rilevata dall'Istat al 3.2% e queste azioni di contenimento sono possibili grazie alla forte concorrenza tra gli attori di questo settore come di quello non alimentare e dalle variegata forme distributive della GDO. Inoltre nel rapporto di Federdistribuzione si fa notare come ogni miliardo investito dalla GDO per sviluppare e sistemare i suoi punti vendita genera un valore aggiunto di 750 milioni, coinvolgendo 15.000 persone<sup>37</sup>, stimolando quindi anche l'economia territoriale e le aziende fornitrici in direzione di un percorso di crescita economica e qualitativa. L'andamento in costante calo delle vendite al dettaglio rispecchia l'andamento del PIL tra il 2008 e il 2010 (nel 2010 +1.3%, nel 2011 +0.4%, I trimestre 2012 -1.4% e II trimestre 2012 -2.6%) ed interessa sia il comparto alimentare sia quello non alimentare: i rari incrementi che si vedono nella tabella seguente sono stati inferiori al tasso d'inflazione, confermando l'ulteriore peggioramento in termini reali[Federdistribuzione].

**Tabella 31:** Andamento delle vendite al dettaglio in base ai dati ISTAT dal 2008 al 2012

	2008	2009	2010	2011	gen-lug 2012
Totale	-0.3%	-1.7%	+0.2%	-1.3%	-1.7%
Alimentari	+1.5%	-1.4%	-0.3%	0.0%	-0.1%
Non alimentari	-1.1%	-1.6%	+0.3%	-1.8%	-2.4%

Oltre all'inflazione, dal 2007 in poi nel settore alimentare si è cercato di contenere gli aumenti dei prezzi di vendita a fronte degli incrementi praticati dai fornitori sui costi d'acquisizione della merce.

<sup>36</sup>I dati analizzati si riferiscono al 2010 e qualora fossero disponibili al 2011.

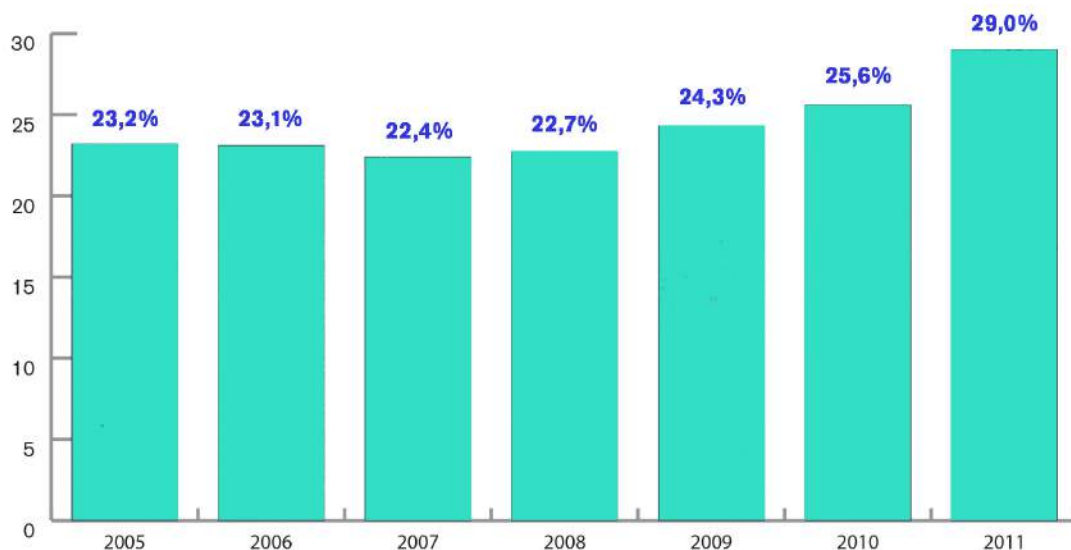
<sup>37</sup>Ricerca ref. "Il rinnovo dei punti vendita della Distribuzione Organizzata: investimenti iniziali e indotto" (2010).

**Tabella 32:** Andamento dei prezzi di vendita e dei listini dei fornitori per i prodotti di Largo Consumo Confezionato dal 2007 al 2012

	2007	2008	2009	2010	2011	gen-lug 2012	Media
Prezzi di vendita	1.2%	4.2%	0.4%	-0.9%	2%	2.5%	+1.6%
Listini dei fornitori	4-5%	6-7%	3-4%	2-3%	3-4%	3-4%	+4.0%
Inflazione (ISTAT)	1.8%	3.3%	0.8%	1.5%	2.8%	3.2%	+2.2%

Tutto ciò è reso possibile dalle innumerevoli promozioni messe in atto in una vasta gamma di prodotti, in modo da soddisfare quasi tutte le esigenze dei consumatori. In particolare, nell'alimentare la pressione promozionale sul fatturato è cresciuta costantemente, fino ad arrivare nei supermercati ed ipermercati al 29% nel 2011 [Federdistribuzione]. Considerando tutti questi fattori, nel rapporto di Federdistribuzione si stima un risparmio complessivo per le famiglie che è pari ad oltre 5.7 miliardi di euro all'anno nel settore alimentare<sup>38</sup>.

**Figura 52:** Andamento della pressione promozionale nel settore alimentare, dal 2005 al 2011



Fonte: Dati Nielsen [Federdistribuzione]

<sup>38</sup>Elaborazioni Federdistribuzione su dati Nielsen

Il miglior rapporto qualità/prezzo è offerto dai prodotti a marca privata, cioè quei prodotti che riportano la marca del distributore ma sono realizzati da fornitori terzi. Inizialmente sono nati come prodotti generici che facevano leva sul prezzo più basso rispetto alle marche più famose, ma poi c'è stata un'evoluzione della loro segmentazione che li ha portati a percepire il loro valore in base ad altri attributi come l'innovazione, la diversificazione, la tipicità, la sostenibilità, ecc [Federdistribuzione]. Infatti oramai la gamma di questi prodotti si estende al biologico, alle tipicità regionali e ai top di gamma, così i distributori si ritagliano un proprio spazio di autonomia nell'organizzazione dell'offerta e contemporaneamente si differenziano tra loro e riescono a fidelizzare la clientela. Secondo i dati Nielsen elaborati da Federdistribuzione<sup>39</sup>, i consumatori considerano la qualità dei prodotti a marca privata simile a quella delle marche più famose e quindi scelgono di acquistarli perché il prezzo è inferiore di circa il 30/40% e in un anno il loro risparmio complessivo si aggira intorno ai 2.5 miliardi di euro. Inoltre la presenza di questi prodotti all'interno dei punti vendita aumenta sempre di più a discapito degli altri prodotti: nel 2011 pesano il 16.5% in Italia, leggermente al di sopra della media europea, ma rimanendo sempre inferiore ai valori registrati per Francia (28%), Germania (32%), Spagna (38%) e Regno Unito (42%)<sup>40</sup>. La GDO cerca anche di contribuire all'efficienza della filiera produttiva e allo sviluppo delle piccole e medie imprese: infatti su un fatturato annuo di oltre 70 miliardi di euro nell'alimentare, Federdistribuzione stima che il 6% (cioè 4.2 miliardi di euro) si riconduce all'acquisto di prodotti provenienti da PMI<sup>41</sup>, spesso tipicità locali, e quest'ultime nel 91.5% dei casi è il fornitore dei prodotti a marca privata<sup>42</sup>. Queste collaborazioni tra GDO e PMI è una valida *strategia win-win* in grado di produrre benefici per entrambe le parti: per la prima un ampliamento dell'assortimento e la soddisfazione di alcune specifiche esigenze della clientela, per le seconde la possibilità di crescere in termini di dimensione produttiva oltre che di qualità, sfruttando la condivisione di un percorso comune volto all'*auditing* e al continuo miglioramento dei servizi offerti [Federdistribuzione]. In questo modo queste piccole aziende fornitrici possono ampliare il proprio mercato di riferimento per la diffusione dei propri prodotti, estendendolo a quello internazionale avvalendosi delle multinazionali che operano in Italia.

---

<sup>39</sup>Ibidem.

<sup>40</sup>Dati Nielsen.

<sup>41</sup>Le PMI sono imprese con meno di 250 dipendenti e un fatturato inferiore a 50 milioni di euro.

<sup>42</sup>Elaborazioni Nielsen u dati aziende Federdistribuzione (2011)



## 2.3 La Responsabilità Sociale d'Impresa nella Grande Distribuzione

La Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) è definita dalla Commissione Europea come la consapevolezza da parte delle imprese di avere un impatto sulla società, da cui deriva la loro responsabilità in merito alle pratiche svolte<sup>43</sup>. Le imprese devono dunque riuscire a conciliare le questioni socioambientali ed etiche, oltre alle richieste dei consumatori, nelle loro strategie operative. Ciò deve avvenire tramite la stretta collaborazione tra i vari interlocutori in modo da creare un valore condiviso ed identificare le eventuali conseguenze negative, cercando di prevenirle e in caso di stemperarle. Ormai la Commissione Europea dà per scontato che tutte le imprese si comportino in maniera responsabile nel loro operato, cambiando totalmente approccio rispetto a quello adottato nel Libro Verde del 2001 in cui l'integrazione di questi aspetti era lasciata alla volontarietà delle singole imprese<sup>44</sup>. Molti considerano la Responsabilità Sociale d'Impresa come uno strumento per far sopravvivere o sviluppare la stessa impresa, ma ci sono numerosi studi che attestano l'esistenza di una relazione positiva tra l'RSI e le performance delle imprese<sup>45</sup>. Le pratiche di RSI più diffuse nelle aziende associate a Federdistribuzione si possono suddividere in base ai vari stakeholders coinvolti [Federdistribuzione]:

**Clienti** Indagini di customer satisfaction (95%), servizi di ascolto (90%), controllo qualità (85% di esse ha un ufficio dedito a questo scopo), etichette con informazioni aggiuntive sul prodotto (100% soprattutto per le *private labels*), prodotti per ogni tipologia di consumatore (60% cura l'offerta rivolta a persone celiache, vegetariane, ecc) figura;

**Certificazioni** di qualità (20%), ambientali (10% ISO14001 che stabilisce le modalità con cui un'azienda deve predisporre un sistema di gestione ambientale efficace mantenendo un giusto equilibrio con l'attività svolta), etiche (5% SA8000 che sulla base di uno standard internazionale si conferisce a quelle imprese che adottano dei criteri gestionali in merito alla tutela dei lavoratori e alla selezione dei

---

<sup>43</sup>Commissione Europea, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee of the Regions. A renewed EU strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility, 2011

<sup>44</sup>Libro verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Commissione Europea 18/07/2001.

<sup>45</sup>Molteni, M. "Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva, Vita e Pensiero", 2004

fornitori), di sicurezza e salute per i lavoratori (10% OHSAS 18001 che attesta l'adozione di uno standard organizzativo per controllare questi aspetti) ;

**Collaboratori** tutela delle pari opportunità (60%), flessibilità negli orari di lavoro (100% consente di richiedere il part-time), miglioramenti organizzativi e contrattuali (80% attua un trattamento migliore rispetto al contratto nazionale e nel 60% dei casi viene effettuata periodicamente un'indagine sul clima aziendale), premi (85% adotta un sistema di valutazione strutturato delle prestazioni), buoni sconto (85% ma solo il 10% offre la possibilità di usufruire di servizi come l'asilo aziendale o altre convenzioni simili), corsi di formazione e percorsi di carriera (95%);

**Fornitori** criteri di eticità alla base della loro selezione (60%), rapporti di lungo termine con PMI del territorio (70%);

**Corporate governance** codice etico aziendale (70%), carta dei valori (65%);

**Comunicazione istituzionale** sezione RSI nel sito web aziendale (60%), bilancio sociale (solo il 25%), ecc;

**Comunità** donazioni ad enti sociali (100%), redistribuzione delle eccedenze alimentari (100% collaborazione con Banco Alimentare), vendita prodotti equo-solidali (65%), collaborazione con scuole ed università (95%);

**Ambiente** utilizzo di energia rinnovabile (85%), riduzione dei consumi di risorse idriche ed energetiche (100%), gestione migliorata dei rifiuti (90% e l'85% adotta dei sistemi per ridurre gli imballaggi come l'uso di materiali naturali e compostabili per le confezioni), preferenza per i prodotti locali e regionali (91% e l'80% offre prodotti biologici).

**Tabella 33:** I costi e i benefici della RSI per un'impresa

<b>COSTI</b>	<b>BENEFICI</b>
Investimenti per rispettare le aspettative socioambientali degli stakeholders, predisponendo degli interventi per ridurre i consumi energetici e l'inquinamento.	Maggiore visibilità e diffusione di una buona reputazione.
Aumento dei costi operativi (materie prime di qualità superiore, servizi aggiuntivi per i propri lavoratori).	Accrescimento della motivazione e delle competenze del personale, rafforzando il senso di appartenenza e migliorando il clima aziendale.
Impiego delle risorse aziendali per altri fini: impianti a disposizione di enti no profit, lavoratori impegnati in cause sociali, conoscenze aziendali messe a disposizione per campagne di cause related marketing	Processi produttivi migliorati grazie alla conquista delle certificazioni ambientali e sociali.
Impegno anche da parte dei dirigenti e dei manager.	La RSI sviluppa una capacità di previsione che riguarda gli eventuali cambiamenti delle norme in vigore perchè soddisfa delle attese che vanno oltre agli obblighi legislativi, potendo così guadagnare un posizionamento migliore.
Alternative strategiche più ridotte, ad esempio non stringere delle collaborazioni con alcuni partner perchè non sono in linea con i principi della RSI.	La riduzione dei consumi energetici, idrici e dell'inquinamento si traduce in minori costi per l'impresa oltre che per la società.

Per quanto riguarda le pratiche di RSI rivolte ai clienti, nelle imprese del settore alimentare associate a Federdistribuzione prevale un serrato controllo della qualità dei prodotti sia nella vendita sia negli approvvigionamenti (85%). Sulle reti di vendita si verifica il rispetto dei sistemi aziendali di autocontrollo, soprattutto in merito alle norme igieniche, mentre sui fornitori e sui relativi prodotti ci si basa su un processo di *risk assessment*. Inoltre l'82% di queste aziende ha sviluppato autonomamente degli strumenti di rintracciabilità aggiuntivi per velocizzare il processo di identificazione dei prodotti, come la lettura ottica dei codici a barre e il sistema RFID basato sulle radiofrequenze (*Radio Frequency Identification*) [Federdistribuzione]. L'obiettivo è arrivare a controllare tutta la filiera, verificando la conformità alle norme europee in merito alla sicurezza alimentare e permettendo di conoscere la provenienza e lo svolgimento delle fasi produttive. La rintracciabilità, oltre ad essere obbligatoria per legge, è anche un elemento qualificante nella comunicazione con il consumatore perché permette a quest'ultimo di conoscere la storia del prodotti e gli elementi che li rendono unici. La trasparenza sulle informazioni fornite tramite le etichette è fondamentale sia per le imprese sia per i consumatori, i quali sono particolarmente attenti nell'acquisto delle *private labels*. Un altro aspetto fondamentale delle pratiche di RSI messe in atto dalle aziende di Federdistribuzione è il costante impegno a mantenere dei rapporti di lunga durata con piccoli

e medi fornitori (70%) perché si traduce in un ampliamento dell'offerta delle catene distributive, riuscendo a predisporre degli spazi ad hoc per prodotti locali, regionali e biologici sempre più richiesti dai consumatori [Federdistribuzione]. Questa collaborazione rappresenta un'opportunità di crescita anche per le PMI perché interpretando gli input forniti dalla GDO possono capire che un prodotto non è tale solo per le materie prime che lo compongono, ma sono essenziali la componente di servizio e quella di logistica in un contesto commerciale altamente competitivo. Infatti le PMI che riforniscono la GDO sono stimolate ad espandere la propria produzioni e i loro mercati di riferimento, migliorando i processi produttivi e intraprendendo nuove vie di sviluppo. Impostare il rapporto di fornitura in un'ottica di medio-lungo periodo consente ad entrambe le parti di avere dei ritorni più fruttuosi in ragione degli investimenti effettuati [Federdistribuzione]. La selezione dei fornitori da parte della GDO è importantissima per migliorare la qualità della propria offerta ed accontentare così i clienti: per il mantenimento degli standard concordati, la GDO sottopone periodicamente i fornitori ad un processo di *auditing* e in certi casi partecipa alla predisposizione delle miglie per qualificare la performance dei propri partner. Le imprese che operano in contesti internazionali poco regolamentati selezionano i propri fornitori in base al codice etico, in modo da concordare degli standard minimi da rispettare (come ad esempio non utilizzare lavoro minorile, che in alcuni paesi è ancora diffuso) e innescare delle pratiche virtuose. Un esempio di questo fenomeno è la catena di ipermercati Auchan che, come viene riportato nel rapporto di Federdistribuzione, tra i suoi 5000 fornitori il 29.4% sono PMI quindi il 92% dei prodotti totali è "Made in Italy" [Federdistribuzione]. Nel 2011 sono stati venduti 12.000 prodotti locali grazie al successo del progetto "Sapori delle Regioni" che ha diffuso le tipicità locali a livello nazionale ed internazionale e il patrocinio del Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali è stato rinnovato per altri cinque anni, dal 2012 fino al 2017. Riguardo la valorizzazione dei prodotti locali all'estero, Auchan ha costituito un Ufficio Export dal 2009 tramite il quale diffonde questi prodotti in altri 11 paesi dell'Europa e dell'Asia, conseguendo nel 2011 un fatturato quadruplicato rispetto all'anno precedente a fronte di 581 tipicità locali esportate [Federdistribuzione]. Finora è emerso che la GDO contribuisce in maniera positiva al nostro sistema paese in quanto:

- genera una buona occupazione (il 23.1% ha meno di 30 anni e il 59% sono donne; l'88.7% ha un contratto a tempo indeterminato e il 62.9% ha partecipato ad almeno un giorno di formazione);

- tutela il potere d'acquisto;
- tramite i suoi investimenti crea un forte indotto;
- migliora la filiera produttiva e contribuisce allo sviluppo delle PMI;
- rispetta i regimi fiscali;
- sviluppa nuove forme di pagamento;
- promuove la sicurezza dei prodotti e dei punti vendita;
- modernizza il sistema distributivo nazionale.

Nei successivi paragrafi si cercherà di analizzare anche gli impatti negativi dell'attività svolta dalla GDO in modo da fornire una visione completa dell'operato di queste aziende.

## 2.4 Futuri trend nel mercato della GDO

Il Consumer Goods Forum (CGF) ha individuato i trend emergenti nel settore industriale nel suo complesso attraverso un'indagine che coinvolge 200 beni di consumo e dirigenti nel retail, insieme a Capgemini (Consulting Technology Outsourcing) e Roland Berger [CGF 2013]. La definizione di trend si riconduce a un cambiamento che può interessare svariati contesti socio-ambientali o istituzionali e si prolungherà per i prossimi vent'anni, incidendo significativamente sull'andamento del settore industriale in generale. I due megatrend individuati sono [CGF 2013]:

- il “*Digital World*” perché la tecnologia ha cambiato la vita dei consumatori ed i loro comportamenti d'acquisto. Si aspettano di trovare rapidamente tutte le informazioni di cui hanno bisogno prima di scegliere se acquistare o meno quel bene e verificano anche la loro attendibilità avvalendosi di diverse tecnologie. Si deduce che la trasparenza nelle informazioni relative ai prodotti è fondamentale oltre alla disponibilità e al prezzo dei beni in sé.
- il “*Fight for Resources*” dato che la domanda di risorse come cibo, acqua ed energia sta crescendo a ritmi velocissimi, a causa della pressione esercitata dalla crescita economica dei paesi emergenti. In questo modo l'accesso alle risorse assumerà sempre più il carattere di una lotta tra i vari operatori del settore, che vedrà l'esclusione dei più deboli.

Le azioni da mettere in pratica per gestire i loro effetti sono [CGF 2013]:

1. *Consumer Engagement Protocol*: elaborare un codice di condotta per gestire il rapporto con i consumatori attraverso le nuove tecnologie;
2. *Next-Generation Product Identification*: trasformare la classica identificazione del prodotto e dell'informazione;
3. *Sustainable Packaging Consortium*: predisporre delle soluzioni di packaging più sostenibili con i vari collaboratori della catena del valore.

Il primo step di quest'indagine è stato l'analisi di più di 200 reports elaborati dagli istituti leader nella ricerca, dalle NGOs ed altri *think tanks*, che ha permesso l'identificazione di 20 trends, suddivisi in altri 84 subtrends [CGF 2013]:

1. *Health Awareness*: crescente domanda di prodotti e servizi dedicati alla cura della persona a fronte dell'incremento dell'aspettativa di vita;
2. *Environmental Sustainability* forte attenzione verso l'acquisto di prodotti e servizi che rispettano l'ambiente da parte dei consumatori; le imprese devono essere coscienti della loro "impronta sociale" sia a livello globale sia regionale, dato che eventuali condotte scorrette possono ripercuotersi sui risultati finali;
3. *Fight for Resources*: risorse limitate e speculazione crescente, collaborazione tra pubblico e privato per assicurare il giusto utilizzo delle risorse;
4. *Environmental Degradation*: cambiamenti climatici e disastri naturali sempre più frequenti;
5. *Income shift*: divario sempre più ampio tra ricchi e poveri dovuto alla scomparsa del ceto medio e alla nuova borghesia dei paesi emergenti;
6. *Digital World*: ampia diffusione dell'e-commerce e dell'uso delle tecnologie in generale;
7. *Open data*: più ampio e semplice accesso a dati e risorse di conoscenza, sono gli stessi consumatori che attraverso le loro preferenze espresse nel web forniscono dati alle aziende;

8. *Informed Consumers*: scambio continuo di informazioni tra imprese e consumatori, maggiore trasparenza nella determinazione dei prezzi e del valore dei beni, relazione *peer to peer* attraverso i social media che fanno assumere un ruolo centrale al consumatore, essendo in grado di condizionare le scelte operative di un'azienda attraverso le sue opinioni;
9. *Regulations*: la collaborazione estesa a livello globale tra tutte le istituzioni porta ad una maggiore regolamentazione delle risorse e dei processi messi in atto dalle aziende;
10. *Multipolarity*: crescita del commercio tra paesi e regioni, ma allo stesso tempo aumento del protezionismo negli scambi commerciali;
11. *Mobility*: aumento delle ore passate nei mezzi di trasporto per andare a lavoro o per le esigenze personali; desiderio di usufruire di servizi per il trasporto individuale che sono accessibili a tutti; numero crescente di persone che migrano;
12. *Urbanization*: la percentuale delle case di proprietà è scesa drasticamente, le persone vivono sempre più all'interno di aree urbane abbandonando le aree rurali;
13. *New Social Structures*: le relazioni si sviluppano sempre più virtualmente perché è più semplice, essendo però nettamente differenti da quelle che si instaurano personalmente;
14. *Social Responsibility*: le aziende sono chiamate a impegnarsi nel rispettare gli obblighi verso la società, questo spiega la diffusione dei rapporti sull'impatto delle loro attività in termini socio-ambientali, dato che fa guadagnare loro una buona immagine agli occhi del pubblico;
15. *Burden of Aging*: alta percentuale di anziani nella società e nella forza lavoro nel vecchio continente creando dei costi sociali che le stesse imprese devono far fronte;
16. *New Working*: flessibilità nel lavoro e nelle IT e decentralizzazione delle imprese in network composti da unità che operano autonomamente;
17. *Scarcity of Talent*: nuove capacità richieste per lavorare (soft skills e interpersonal skills); le persone più dotate provengono dai paesi emergenti e sarebbe necessario riuscire a costruire una forza lavoro internazionale;

18. *Female Shift*: presenza femminile aumentata nel lavoro e forte influenza nelle decisioni familiari;
19. *Personalization*: forte richiesta di servizi e prodotti personalizzati in modo da renderli unici e forte volontà di influenzare l'offerta (*crowdsourcing*);
20. *Entertainment Society*: numero crescente di persone che giocano online e importanza dell'esperienza come valore aggiunto del prodotto.

A fronte di questi trend, le azioni degli operatori industriali devono essere volte a migliorare le loro proposte di offerta, per cui si possono delineare quattro pratiche operative da seguire [CGF 2012]:

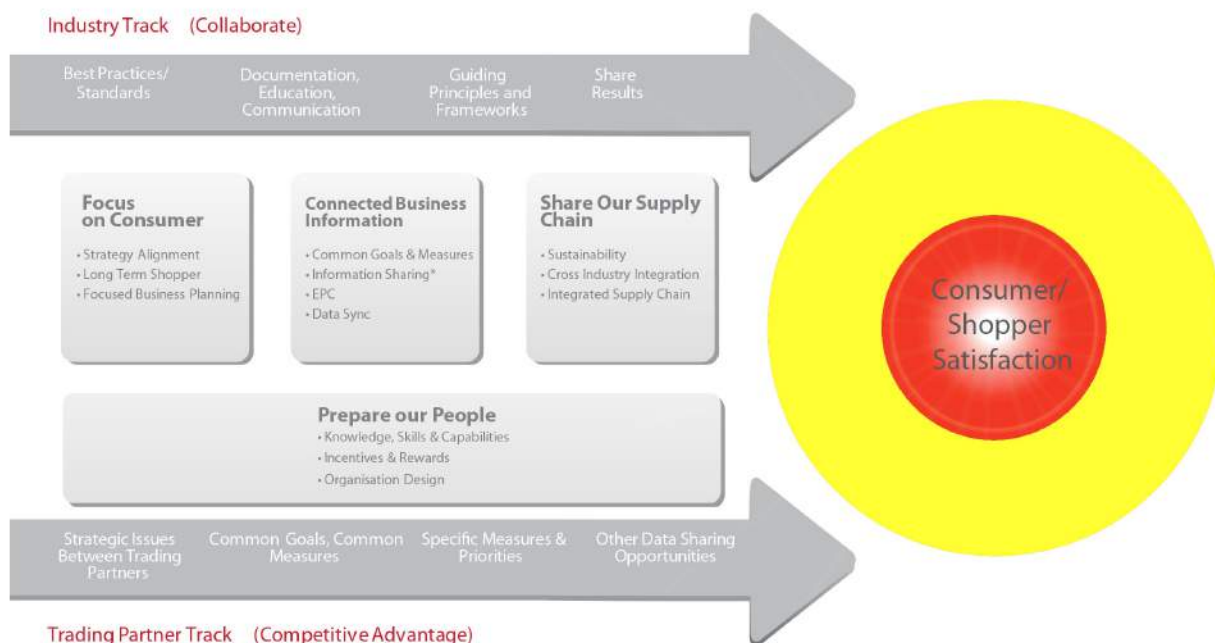
- Focus sui consumatori;
- E-business ed e-commerce;
- Personale competente;
- Creare coinvolgimento nella propria *Supply Chain*.

Queste priorità vengono rispettate attraverso [CGF 2012]:

- la condivisione di questi obiettivi creando dei network intorno ad essi;
- sviluppare e definire delle pratiche collaborative tra tutti gli attori della catena del valore per aumentare i benefici dei consumatori (*best practices*, GS1 Standards e Industry Utilities);
- semplificazione del sistema industriale.



**Figura 53:** Un framework integrato per raggiungere l'eccellenza operativa



Fonte: Elaborazioni CGF 2012, [CGF 2012]

Un esempio di come le varie imprese possono collaborare insieme è fornito dalla partnership instaurata tra Procter & Gamble (impresa che produce beni di consumo) e Kroger (retailer): uniscono la loro visione in merito alla logistica, al contenimento dei costi, alle innovazioni di marketing e alla reinvenzione in negozio (*Joint Business Planning*) per creare valore nell'offerta rivolta ai consumatori e per crescere insieme in maniera sostenibile [CGF 2012]. Infatti come viene riportato nel rapporto operational excellence, la Vice Presidente del commercio di Kroger Lisa Holsclaw afferma che le loro vendite sono cresciute dell'8% senza cambiare l'assortimento o fare promozioni, sorpassando gli altri retailer della loro categoria negli US. Un'altra prova di quanto siano proficue le collaborazioni tra le varie imprese del retail è quella tra la catena di supermercati olandesi C1000 e Unilever: quest'ultime hanno unito le forze per migliorare la disponibilità a scaffale perché, secondo alcune loro ricerche, il 31% degli acquirenti si reca in un altro punto vendita se il prodotto che cercano è terminato [CGF 2012]. Il personale dovrà dedicare tre ore al giorno per quantificare i prodotti disponibili e pianificare i vari rifornimenti. Fin dall'inizio, a luglio 2011, la disponibilità a scaffale dei prodotti è cresciuta del 3% facendo crescere dell'1% le vendite ed aumentando la dimensione del carrello della spesa. Per quanto riguarda il mondo del retail, la stes-

sa Wendy Liebmann, CEO & Chief Shopper dell'azienda WSL Strategic Retail negli USA, afferma che è diventato piatto ed è guidato dai consumatori e dal loro accesso facilitato alle informazioni sui prodotti per scegliere il migliore al prezzo più conveniente [CGF 2012]. Basti pensare che oltre il 47% di chi possiede uno smartphone lo usa anche quando è in un negozio mentre il 55% compara i prezzi online: il 75% ricerca il prezzo più basso aspettandosi di comprare un prodotto con un grande valore. I consumatori utilizzano molteplici canali per i loro acquisti, dato che tra il 1989 e il 2012 sono passati da 10 a 29 [CGF 2012]. I retailer per riuscire a guidare i consumatori nei loro acquisti devono: dare valore alla loro offerta ed aumentare la sua percezione, fornire delle motivazioni per far in modo che i consumatori scelgano i loro prodotti, cercare di riportarli in negozio creando coinvolgimento emotivo, ma allo stesso tempo essere costantemente in contatto con loro tramite il web e i social network per essere onnipresenti nella loro mente. Un esempio di combinazione tra nuove tecnologie e shopping tradizionale è il virtual store nella metropolitana di Seoul realizzato da Tesco Homeplus nell'agosto 2011: le persone utilizzando i loro smartphone sono in grado di scannerizzare i codice a barre di oltre 500 immagini di prodotti che si trovano sui pilastri o sulle porte della stazione [CGF 2012]. L'idea è stata concepita per rispondere all'esigenza di poter comprare non solo da casa o in negozio, ma in qualunque momento della giornata e ovunque. L'interesse pubblico è stato stimolato tramite la pubblicità su Youtube e i social networks e gli stessi competitors (Carrefour, John Lewis, Peapod) hanno cercato di imitare quest'iniziativa. Un'altra interessante prospettiva sul mondo del retail viene fornita dal Professor Rajiv Lal della Business School degli USA [CGF 2012]: non tutte le imprese che si aprono all'internazionalizzazione hanno avuto i risultati sperati, si deve prima partire dal mercato domestico e poi semmai aprirsi oltre confine, come ha fatto Eataly. I cinque top retailers del grocery che si trovano negli US, in Germania, Giappone e Francia si sono sviluppati dapprima all'interno del loro paese e molti operatori locali sono più forti delle multinazionali presenti sul loro territorio.

#### **2.4.1 Obiettivi e strategie delle aziende distributive**

Tra marzo e aprile del 2013, KPMG e The Consumer Goods Forum intervistarono 442 aziende leader nella produzione o vendita di beni/servizi per i consumatori in vari settori tra cui quello agroalimentare [KPMG]. L'indagine aiuta a capire quali sono gli obiettivi principali delle aziende e quali sono gli impatti sul loro profitto, sulla loro crescita e sulle scelte strategiche da adottare per gli anni successivi. Oltre il 90% dei

rispondenti è *Chief Executive Officers* oppure *Senior Management Executives* e il 55% delle aziende è produttrice mentre il 45% è venditore, con una quota delle vendite che si aggira per tutte intorno ai 250 milioni di dollari. Le indicazioni che le varie imprese possono trarre a loro vantaggio sono essenzialmente quattro [KPMG]:

1. *Collaborare insieme per una futura ripresa dei consumi*: per determinare la giusta strategia di crescita non è sufficiente investire in ricerche di mercato, ma è fondamentale instaurare delle partnership che consentiranno ad entrambe le parti di accedere più facilmente alle informazioni, a nuovi mercati e ad essere più efficienti. Scegliere i partner migliori è cruciale e possono essere suppliers, technology providers, consumatori e anche i nostri competitors.
2. *Capire in profondità il nuovo consumatore digitale*: l'82% degli intervistati afferma di essere particolarmente abili a capire le preferenze dei consumatori e i loro atteggiamenti di consumo, dato che il 77% misura la *customers satisfaction*. Riguardo alla loro capacità di capire il loro ROI in marketing le certezze cominciano a vacillare: il 64% è convinto di misurare accuratamente il ROI sulla loro attività complessiva di marketing, ma solo il 50% afferma lo stesso per quanto riguarda i social media. Il settore del retail ha la grande possibilità di sfruttare delle tecnologie dirompenti come quelle dei social media, predisponendo ad esempio delle piattaforme *cloud-based* che uniscono il social con applicazioni reali sul proprio dispositivo elettronico, in modo da misurare costantemente le opinioni e le tendenze di consumo.
3. *Innovare per incontrare le aspettative dei consumatori*: si possono sempre sfruttare le collaborazioni instaurate con gli altri attori per studiare nuovi prodotti che incontrano i bisogni dei consumatori. È doveroso predisporre dei piani d'investimento, dando priorità all'area di sviluppo dei prodotti, come ha dichiarato la metà degli intervistati, seguita da quella marketing, della supply chain e dalla distribuzione. Ciò che stupisce è che solo il 38% dichiara di aver predisposto degli investimenti di priorità nell'e-commerce perché molte si focalizzano troppo sui mezzi tradizionali, mentre i veri vantaggi sono racchiusi in queste nuove tecnologie sottovalutate.
4. *Avere una visione globale*: attraverso un'adeguata preparazione in merito a come aprirsi ai nuovi mercati, altrimenti la crescita delle vendite non è assicurata.

**Tabella 34:** Top of mind issues

	OBIETTIVI	ESEMPI	
Growth	Economia e domanda dei consumatori	andamento economico, spese dei consumatori	42%
Growth	Crescita ed internazionalizzazione	partnership, joint ventures	39%
Growth	R&D e innovazione	inventare nuovi prodotti, nuovi modelli distributivi, ecc	32%
Operations	Supply chain e approvvigionamenti	gestire le varie voci di costo a partire dalla logistica, dai fornitori, ecc	27%
Growth	Consumer marketing	e-commerce, social media, brand identity	26%
Operations	Relazioni tra retailer e supplier	riduzione dei costi	25%
Operations	Operazioni tecnologiche	data security, cloud services	22%
Operations	Human resources	formazione del personale	20%
Responsibility	Sicurezza dei prodotti	standard qualitativi, tracciabilità	18%
Responsibility	Governance	regolamentazione della parte finanziaria, operativa, gestionale	18%
Responsibility	Salute del consumatore	educazione, sviluppo di prodotti	16%
Responsibility	Responsabilità aziendale	sostenibilità ed etica	14%

Fonte: Elaborazioni KPMG e CGF [KPMG]

Le imprese per essere orientate al mercato devono identificare i segnali che gli vengono inviati sviluppando una certa sensibilità nell'interpretarli e nel definire il processo di formazione della domanda per riuscire a predisporre un'adeguata risposta. Quest'approccio rende obsolete le teorie degli ultimi 30 anni della prima e seconda generazione di pionieri della supply chain. Tendenzialmente le imprese si dimenticano della domanda e si concentrano sul re-design del processo di offerta per diventare più affidabili, flessibili e ricettivi: maggiore efficienza nella produzione, riduzione della durata del ciclo produttivo, migliore gestione degli ordini e ridefinizione dei flussi distributivi [Bricks matter]. Il vero segreto per costruire una supply chain eccellente è una buona esperienza nei processi di *demand management*. I sistemi di *demand management* sono stati progettati per le supply chains degli anni 90, quando c'era una minore complessità nel gestire l'attività dell'impresa: oggi giorno le supply chain sono diventate molto ar-

ticolate a causa delle frequenti acquisizioni a fronte della globalizzazione e purtroppo queste pratiche non sono state rinnovate. La definizione di *demand management* può essere ricondotta all'uso di tecniche di previsione coniugando l'attenzione ai bisogni espressi dai consumatori (*demand sensing*) e contemporaneamente la loro stimolazione (*demand shaping*) per plasmare e riconfigurare la propria supply chain (*demand translation, demand orchestration*) [Bricks matter]. Al pari dei modelli matematici, nelle imprese orientate al mercato si deve massimizzare l'abilità ad interpretare i segnali provenienti dalla domanda per impostare adeguatamente la propria offerta ed eliminare i casi di *misunderstanding* dovuti ad una sovrastima o ad una sottostima, attraverso:

**incentivi** l'organizzazione delle vendite e del marketing deve essere basata su dei parametri che contribuiranno a pianificare le esigenze della domanda e ad accrescere il profitto delle vendite, invece del loro volume;

**cambiare la tradizionale visione di supply chain** è necessario riuscire a gestire la domanda per capire come impostare la propria organizzazione;

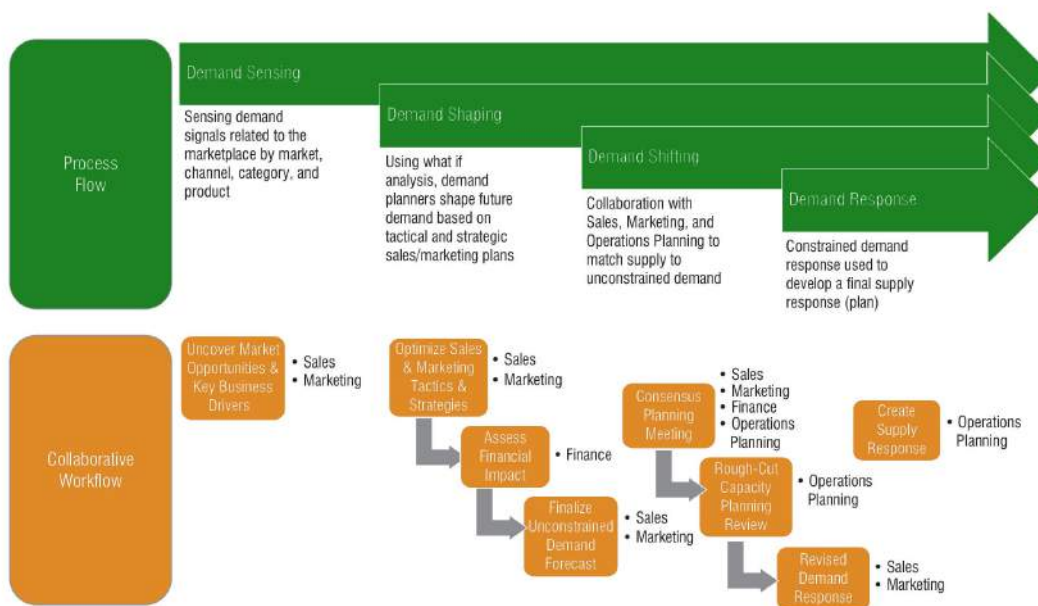
**focus** dall'esterno verso l'interno riuscendo ad interpretare gli input ricevuti, il tutto inserito in un processo orizzontale, in cui è presente un'organizzazione centrale;

**importanza delle relazioni** invece dell'efficienza delle transazioni, come l'acquisto e la vendita. Si deve sfruttare il grande valore che le relazioni riescono a creare in termini di accelerazione dei tempi di commercializzazione grazie all'innovazione, nuovi modi di operare all'insegna sostenibilità e la condivisione di informazioni;

**previsioni** su molteplici aspetti dell'organizzazione (vendite, finanza, produzione, supply chain, approvvigionamenti) che devono essere sapientemente utilizzati insieme per creare un'organizzazione *market-driven* e riuscire a gestire in tempo i vari trend della domanda;

**dati** in una visione tradizionale in cui è centrale l'offerta, i dati più comunemente usati come input sono gli acquisti dei clienti e la richiesta di alcuni prodotti. Invece stanno crescendo di importanza, grazie alla frequenza e alla facile disponibilità, i dati di mercato relativi al *point-of-sale* (POS) e ai canali d'acquisto preferiti, rimasti inutilizzati fino ad oggi in circa il 95% delle aziende.

**Figura 54:** Market-driven demand management process



Fonte: Bricks Matter [Bricks matter]

### 2.4.2 L'industria del retail a livello internazionale

Nonostante le difficili condizioni economiche, l'industria del retail ha continuato a crescere a livello globale, grazie ad una piccola ripresa iniziata nel 2010: il profitto annuale, tenendo conto del peso delle vendite e dei tassi di cambio, è cresciuto del 5.1% sui 4.271 US\$ trilioni dei 250 top retailers nel 2011 [Deloitte]. Più dell'80% dei top retailers ha registrato un incremento nel reddito e quelli che hanno subito un andamento in declino delle vendite è da ricollegare ad alcune attività di ristrutturazione dell'organizzazione o ai disinvestimenti in alcuni assets che non centrano con il *core business* che è rimasto immutato (un esempio sono i retailers giapponesi che hanno dovuto subire le conseguenze del terremoto). I Top retailers hanno mantenuto tutti un 3.8% di margine di profitto netto nel 2011, mentre pochissimi hanno registrato degli incrementi rispetto al 2010 [Deloitte]. Per la prima volta il fatturato aggregato nel retail dei Top 250 ha raggiunto i 4\$ trilioni, grazie a delle diverse strategie per entrare in nuovi mercati (joint venture, franchising, licensing). Inoltre il 2011 è il primo anno in cui le imprese sono classificate in base al fatturato totale e non solo considerando le vendite totali, includendo anche quindi *royalties*, *franchising/licensing fees*, vendite all'ingrosso a degli affiliati o a dei propri *member stores*. In questo modo la dimensione media dei Top

250 retailers è salita a 17\$ bilioni nel 2011 e la soglia per farne parte è di 3.7\$ bilioni [Deloitte]. Tuttavia la domanda europea di beni da importare è scesa drasticamente, incidendo profondamente sulle economie leader nel mondo, compresi gli Stati Uniti, perché l'Europa rimane la più grande area economica e ha di conseguenza un grande impatto sul commercio internazionale.

Qualche dato significativo dei top 250 retailers nel 2011:

- \$4.271 trilioni di fatturato aggregato
- \$17.085 billioni di dimensione media
- \$3.721 billioni è il fatturato minimo per essere tra i top 250
- 5.1% crescita annua del profitto composito
- 5.4% tasso di crescita annuo del profitto composito tra il 2006 e il 2011
- 3.8% margine netto di profitto
- 5.9% di utile sul capitale investito
- 23.8% di profitto proveniente da operazioni in mercati stranieri
- 9.0 numero medio di paesi in cui operano i 250 top retailer

L'industria del retail è nel mezzo di una rivoluzione che ha come protagonisti i consumatori perché il connubio tra mondo virtuale e reale sta cambiando il loro comportamento di acquisto: sono alla ricerca di un'esperienza di shopping fruibile attraverso svariati canali, messa a disposizione da parte dei retailers che altrimenti diventerebbero irrilevanti se non fossero capaci di intercettare questo bisogno. La chiave per guidare questa rivoluzione da parte dei retailers è l'adozione di dispositivi mobili e di altri mezzi digitali con apposite apps in-store e online: negli Stati Uniti il numero di utenti smartphones passerà a 159 milioni nel 2015 mentre nel 2010 erano appena 82 milioni<sup>46</sup>. Questo consentirà di mantenere una sincera e significativa connessione con i consumatori, creando quel coinvolgimento emotivo che avveniva all'interno dello store, attraverso i vari canali di vendita che devono essere sapientemente gestiti e coordinati dal personale, includendo i social media. Se non si adotta un'unica strategia e un'u-

<sup>46</sup><http://techcrunch.com/2012/09/29/>

nica visione tra i vari canali, la propria offerta verrà frammentata e perderà di valore. L'e-commerce contribuisce per il 5.1% sul totale delle vendite nel retail e arriverà al 17-21% nel 2016, mentre la percentuale di persone che accede all'app del retail mentre sta acquistando è già del 21%<sup>47</sup>. Secondo il rapporto di Nielsen, gli utenti attivi su internet sono stati 29.3 milioni a marzo 2013 e anche il tempo speso online è aumentato molto (+16%) superando le 23 ore. Allora come devono prepararsi i retailer? [Deloitte]

1. *Investire nel core business*: la parola chiave è flessibilità perché per rivolgersi ai nuovi consumatori digitali sono necessari dei cambiamenti strutturali nell'organizzazione per trasmettere una simile esperienza d'acquisto tramite tutti i canali e differenziare in modo competitivo il proprio brand. Per essere leader nel retail ci si deve dotare di un'agile infrastruttura tecnologica che integra le tecnologie esistenti con nuove applicazioni e dispositivi emergenti in modo adottare in maniera rapida soluzioni operative più efficienti;
2. *Innovare*

**Tabella 35:** Tipologie di innovazione

<i>New talent strategies</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ considerare i propri dipendenti come degli ambasciatori del proprio brand;</li> <li>✓ dotarli di smartphones ed istruirli per sfruttare l'efficacia di questi mezzi;</li> <li>✓ incitarli ad usare Facebook, Twitter ed altri social media per essere in costante contatto con i clienti</li> </ul>
<i>Change the physical space</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cambiare lo spazio fisico in modo da farlo diventare il principale punto di contatto tra il proprio brand e i consumatori;</li> <li>✓ sfruttare la potenza dell'ambiente virtuale che sfrutta la possibilità di essere sempre collegati al proprio brand e ovunque;</li> </ul>
<i>Emerging solutions</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Saper usare le tecnologie ed essere uno dei primi ad adottarne di nuove;</li> <li>✓ enfatizzare l'esperienza d'acquisto predisponendo molteplici servizi a disposizione dei vari clienti;</li> <li>✓ usare dati in tempo reale per predisporre nell'immediato un'offerta vincente, intercettando i bisogni dei consumatori anche attraverso i social network.</li> </ul>

3. *Valutare continuamente la propria performance*: analizzare costantemente il proprio business per constatare se si incontrano le aspettative dei consumatori e cosa

<sup>47</sup>Deloitte Digital, The Dawn of Mobile Influence



si deve cambiare o migliorare. In questo l'analisi della customer satisfaction e le previsioni sui futuri trend di domanda sono fondamentali.

### 2.4.3 Variabili macroeconomiche che incidono nel retail in Italia

Per analizzare il contesto italiano nel retail si deve partire dalla considerazione di alcuni dei principali indicatori macroeconomici [Nielsen]:

- **Indice nazionale dei prezzi al consumo per l'intera collettività (NIC) +1,0% a marzo 2013, al lordo dei tabacchi.**

È aumentato dello 0,2% rispetto al mese precedente e dell'1,69% rispetto a marzo 2012. L'inflazione nel 2013 è pari a 1,0%.

- **Il tasso di disoccupazione a dicembre 2013 è dell'11,2%.**

È cresciuto dello 0,1% rispetto al mese precedente e dell'1,8% rispetto al 2012.

- **Il PIL nel primo trimestre 2013 è diminuito dello 0,5% rispetto al trimestre precedente e del 2,3% rispetto al primo trimestre 2012.**

Questo dato è la sintesi della diminuzione di valore aggiunto nei vari settori dell'industria e dei servizi compensata dall'aumento di valore nell'agricoltura.

- **L'indice composito del clima di fiducia delle imprese italiane (IESI), in base 2005=100, a marzo 2013 sale lievemente a 78,0 rispetto al 77,6 di febbraio.**

Ciò è dovuto al miglioramento della fiducia delle imprese manifatturiere, a fronte di un calo per il settore delle costruzioni, del commercio al dettaglio e delle imprese dei servizi di mercato (Figura 55) [Nielsen].

Riguardo alla fiducia dei consumatori l'indice Nielsen ha segnato una ripresa a livello globale che si attesta intorno a 2 punti percentuali (arriva a 93 nel primo trimestre 2013), con un 60% di incremento per i paesi coinvolti nel rapporto Nielsen. I segnali positivi provengono dagli Stati Uniti, dalla Cina e dalla ripresa di alcune economie del Centro-Nord Europa e dell'Asia (Figura 56). Anche la fiducia degli italiani nella speranza di uscire dalla crisi aumenta di 2 punti nel primo trimestre 2013 rispetto al quarto trimestre 2012, rispetto ai pessimisti che scendono di 6, le preoccupazioni maggiori restano per l'ambito lavorativo (Figura 57)[Nielsen]. Il comportamento di acquisto dei

consumatori è fortemente cambiato negli anno quindi è doveroso cercare di analizzarlo per capire i futuri trend che gli operatori industriali devono cercare di gestire.

**Spesa media familiare** 1137€ per acquistare prodotti di largo consumo nel primo trimestre 2013, con un -1,3% rispetto allo stesso periodo nel 2012.

**Frequenza d'acquisto** atti di acquisto ridotti a 48,8 nel primo trimestre 2013 rispetto al 2012. A totale anno terminante marzo 2013 si conferma l'aumento della frequenza di acquisto, anche se rallentata rispetto ai trimestri precedenti, accompagnato ad un minore scontrino medio.

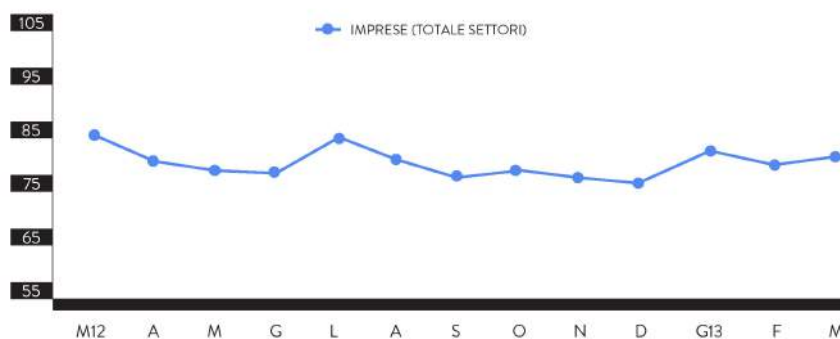
**Scontrino** stabile a 23,23€ per atto di acquisto nel primo trimestre 2013.

**Abbigliamento** 65%, riduzione della spesa del 2% tra Q1 2013 e Q4 2012 perché rimane la prima strategia di risparmio.

**Ristorazione** 62%, -2% tra il Q1 2013 e il Q4 2012 perchè si cerca di limitare i pasti fuori casa.

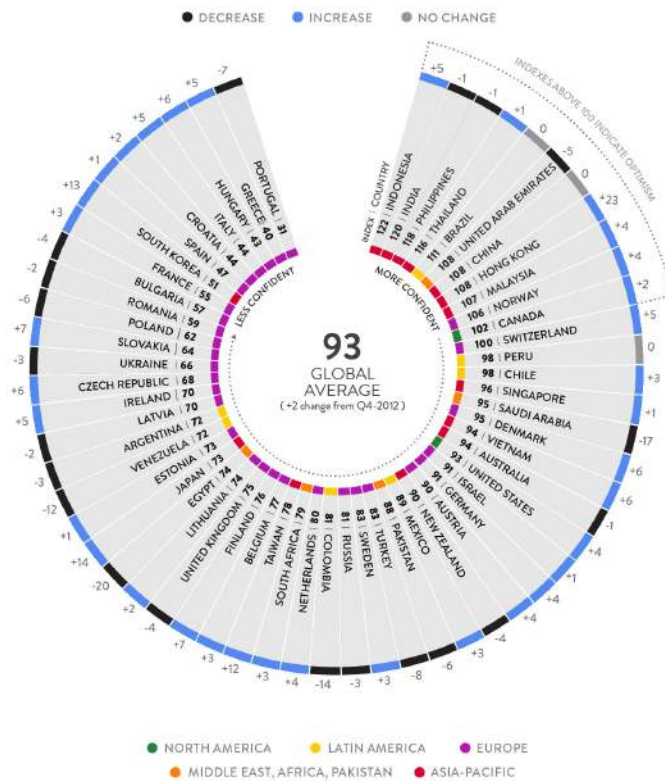
**Alimenti** stabile a 57% tra Q1 2013 e Q4 2012 le famiglie che acquistano generi di alimentari più economici.

**Figura 55:** Fiducia delle imprese manifatturiere italiane nel 2013



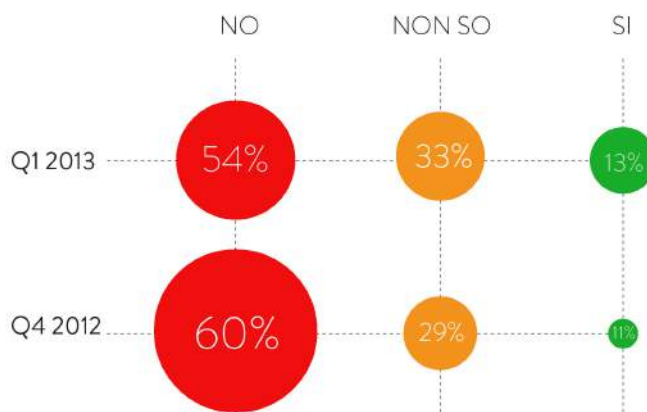
Fonte: Elaborazioni Nielsen su dati Istat, maggio 2013 [Nielsen]

**Figura 56: Consumer Confidence Index-Global Average, Q1 2013**



Fonte: Nielsen, Consumer Confidence and Spending Intentions Global Survey Q1 2013 [Nielsen]

**Figura 57: L'Italia uscirà dalla crisi tra un anno?**



Fonte: [Nielsen]

## **2.5 Gli effetti dello sviluppo della Grande Distribuzione e i principali risultati economici del settore**

La diffusione di supermercati ed ipermercati è avvenuta dapprima nel Nord del mondo tra gli anni '70 e '80 e poi anche nel resto dei paesi solo verso gli anni '90. Questo perché c'era un'infinita varietà di piccoli negozi che popolavano i centri urbani, soprattutto in Italia [Mangiapensa]. Da un punto di vista socio-ambientale, questa situazione creava dei vantaggi e degli svantaggi. Tra i primi si possono evidenziare:

- provenienza locale della maggior parte dei prodotti venduti, con una conseguente riduzione dei trasporti e dell'inquinamento, stimolando anche un'alimentazione differenziata basata sulle biodiversità del proprio territorio;
- meno sprechi di cibo e meno imballaggi;
- guadagni più alti per gli agricoltori e allevatori

Gli svantaggi più forti erano legati alla minor varietà di scelta, a controlli igienici meno standardizzati e prezzi più alti per i compratori. Inoltre la spesa percentuale delle famiglie per i generi alimentari rispetto al totale nell'ultimo decennio è pari al 15%, mentre nel 1970 era il 40%: questo dato cresce fino al 23% se si considerano i consumi extra-domestici, gli unici a crescere durante la crisi economica [Mangiapensa]. Tra i paesi che oggi guidano l'espansione della GDO ci sono Cina, India e Vietnam che controlleranno il 50% del cibo venduto e fanno capo ai colossi stranieri WalMart e Carrefour. L'Italia ha visto aumentare considerevolmente il numero di supermercati e ipermercati a partire dal 1996, tuttavia se confrontati con Francia e Germania sono ancora molto inferiori: ad esempio Coop con 12.2 miliardi di giro di vendite appare di dimensioni ridotte se confrontata con Carrefour che registra 82.2 miliardi, a parità di bacino di popolazione [Mangiapensa]. I vantaggi della diffusione della GDO sono più evidenti rispetto agli svantaggi che rimangono nascosti ma non per questo meno pericolosi. Un consumatore può percepire subito i primi benefici già all'atto di acquisto perché i prezzi sono più bassi, le condizioni igieniche e di conservazione dei cibi sono più igieniche, ha un'ampia varietà di scelta di prodotti. Purtroppo spesso l'apparenza va oltre la sostanza quindi è doveroso concentrarsi sugli svantaggi che sono insiti in questo modello [Mangiapensa]:

**Danni ambientali** a causa del consumo di cibo proveniente da tutto il mondo che incide gravemente sull'inquinamento atmosferico a fronte dell'aumento dei trasporti e del consumo di petrolio.

**Sprechi invisibili** le cause sono due: l'allungamento della filiera che costringe il cibo a subire tempi di trasporto e stoccaggio più lunghi; l'alta standardizzazione degli alimenti che provoca il loro scarto se non presentano un aspetto conforme ad attrarre i clienti o sono prossimi alla scadenza.

**Induzione a stili di vita dannosi** imputabile sia alla GDO sia alle imprese di trasformazione alimentare che ha provocato due fenomeni: la riduzione di acquisto di prodotti freschi preferendo quelli confezionati, prelavorati o precotti; l'aumento di vendite di prodotti non salutari a fronte della pressione pubblicitaria. L'OMS e la FAO hanno stimato che dall'85, anno in cui si è diffusa la GDO, il numero di persone obese e in sovrappeso ha continuato a crescere nell'UE.

**Vincola negozianti e agricoltori** la GDO costringe alla chiusura i piccoli negozi e questo ha un effetto sociale perché viene a mancare la rete relazionale all'interno dei quartieri oltre a creare disoccupazione dato che non c'è un inserimento nella GDO. I contadini subiscono un duplice vincolo che riguarda le condizioni di fornitura (qualità, tempi di consegna, pezzatura degli alimenti) e la pattuizione della remunerazione, non beneficiando quasi mai dell'aumento dei prezzi a livello globale.

**Tabella 36:** Gli alimenti importati che inquinano maggiormente, dati aggiornati al 2010

Prodotto	Paesi	Distanza (Km)	Emissioni (kg CO2)	
			per kg prodotto	Consumo petrolio (Kg)
Ciliegie	Cile	11.970	21,6	6,9
Mirtilli	Argentina	11.180	20,1	6,4
Anguria	Brasile	9.175	16,5	5,3
Noci	California (Usa)	8.657	15,6	5
More	Messico	8.319	15,0	4,8
Salmone	Alaska	7.847	14,1	4,5
Asparagi	Peru	7.018	12,6	4,0
Meloni	Gudalupe	5.440	9,8	3,1
Melograni	Israele	2.324	4,2	1,3
Fagiolini	Egitto	2.130	3,8	1,2

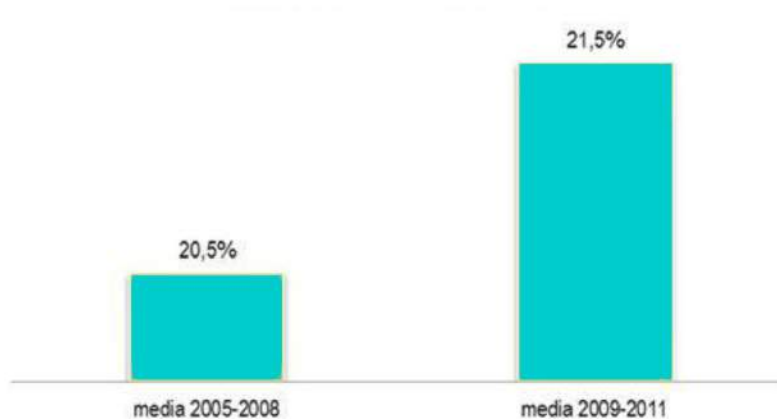
Fonte: Elaborazioni Coldiretti, \* calcoli effettuati sulla base del trasporto aereo a/ <http://www.coldiretti.it/News/Pagine/146---28-2-2010.aspx>

Ma il modello di business adottato dalla GDO le conferisce veramente un adeguato livello di reddito? Una ricerca di GDOnews evidenzia come sono variate le performance finanziarie della GDO tra la fase congiunturale positiva tra il 2005-2008 e quella negativa tra il 2009-2011 [GDOnews]. Partendo dall'evoluzione del margine commerciale rapportato ai ricavi (dato da fatturato+variazione prodotti finiti-consumi), si constata un miglioramento di 1,5 punti percentuali tra i due periodi. Tuttavia non è stato in grado di compensare la contrazione del fatturato e l'aumento dell'incidenza dei costi di gestione e degli oneri finanziari. Infatti sono aumentate le spese generali (costi per servizi, promozioni, affitti) e il costo del lavoro che sommati al contributo minore della gestione non caratteristica (proventi e oneri diversi) hanno inciso negativamente sul fatturato per 1,54 punti percentuali, annullando il presunto miglioramento del margine commerciale [GDOnews]. Di conseguenza il risultato della gestione è stato inferiore rispetto al 2005-2008 sia in valore assoluto che in percentuale sui ricavi: il margine operativo netto (cioè ricavi operativi-costi operativi, considerati anche gli ammortamenti e le svalutazioni) è passato dall'1,4% all'1% sui ricavi. Normalmente la rotazione dei capitali investiti è un punto di forza delle aziende di questo settore perché riescono a mantenere un ciclo commerciale<sup>48</sup> negativo grazie ai buoni tempi d'incasso, di magazzino e di pagamento: tra il 2009 e 2011 questo dato subisce un lieve peggioramento a causa

<sup>48</sup>Ciclo commerciale= gg medi giacenza magazzino+gg medi incasso clienti-gg medi pagamento fornitori

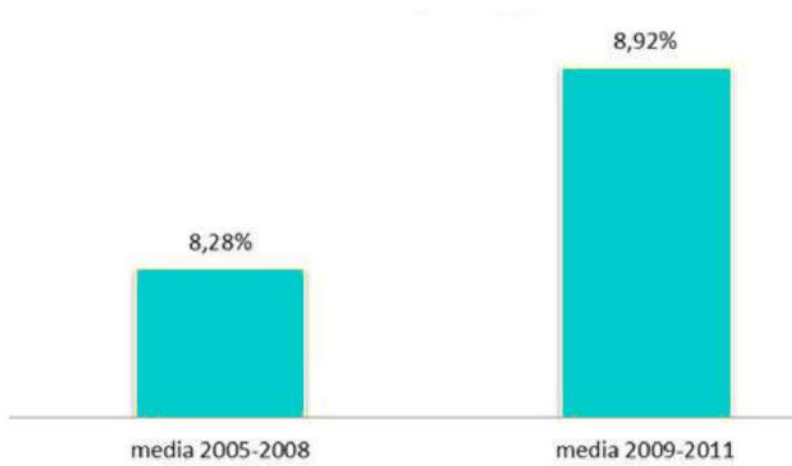
di un ciclo commerciale che in media si allunga di cinque giorni, a fronte di tempi di pagamento più rapidi ai fornitori e ad una permanenza maggiore delle giacenze. Peculiare è il fatto che il rendimento dei mezzi propri (ROE= utile netto/capitale proprio) si sia ridotto in una misura inferiore rispetto all'indicatore di redditività dell'attivo (ROI= margine operativo netto/attivo): questa differenza (21% contro 30%) è dovuta esclusivamente all'abbassamento delle aliquote d'imposta dal 2008 (IRES da 33% a 27,5%; IRAP da 4,25% a 3,9%). Infine per terminare l'analisi si devono considerare anche i cambiamenti avvenuti nelle scelte di finanziamento delle imprese della GDO: se prima della crisi il 21% del debito finanziario aveva scadenza a medio-lungo termine, successivamente questo dato è cresciuto al 37% a fronte di una maggiore attenzione nel pianificare i flussi di cassa e alla ricerca di fonti finanziarie meno costose [GDOnews].

**Figura 58:** Margine Commerciale, media 2005-2008 vs media 2009-2011



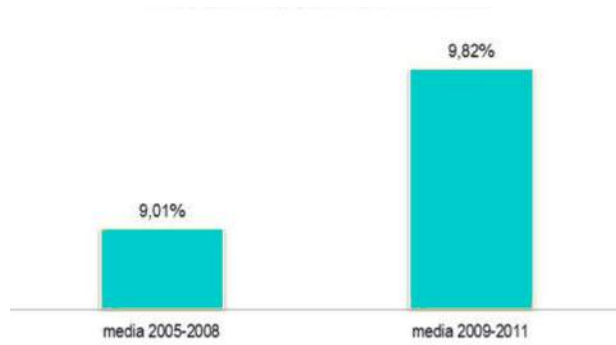
Fonte: Articolo rivista "GDOnews", 2012 [GDOnews]

**Figura 59:** Incidenza spese generali



[GDOnews]

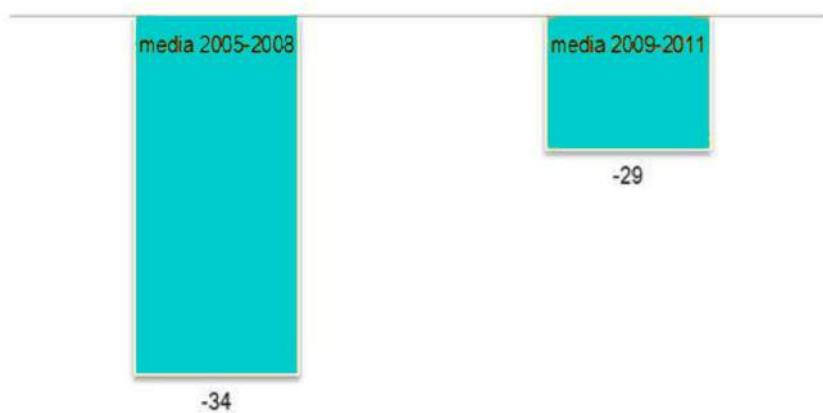
**Figura 60:** Incidenza costo del lavoro, media 2005-2008 vs media 2009-2011



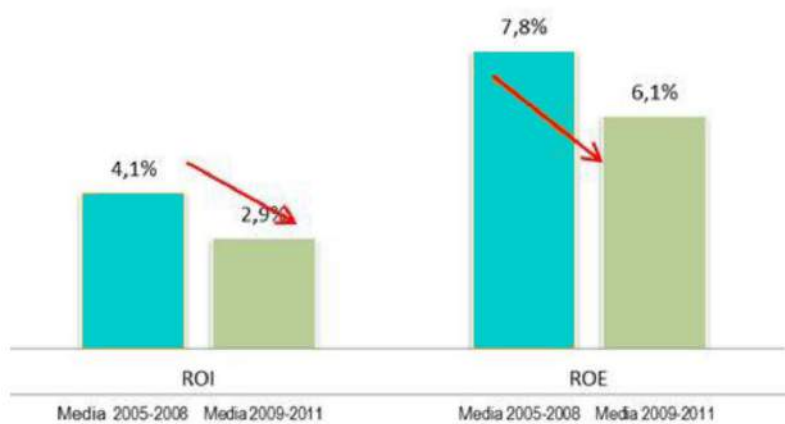
Fonte: Articolo rivista “GDOnews”, 2012 [GDOnews]



**Figura 61:** Ciclo commerciale, media 2005-2008 vs media 2009-2011

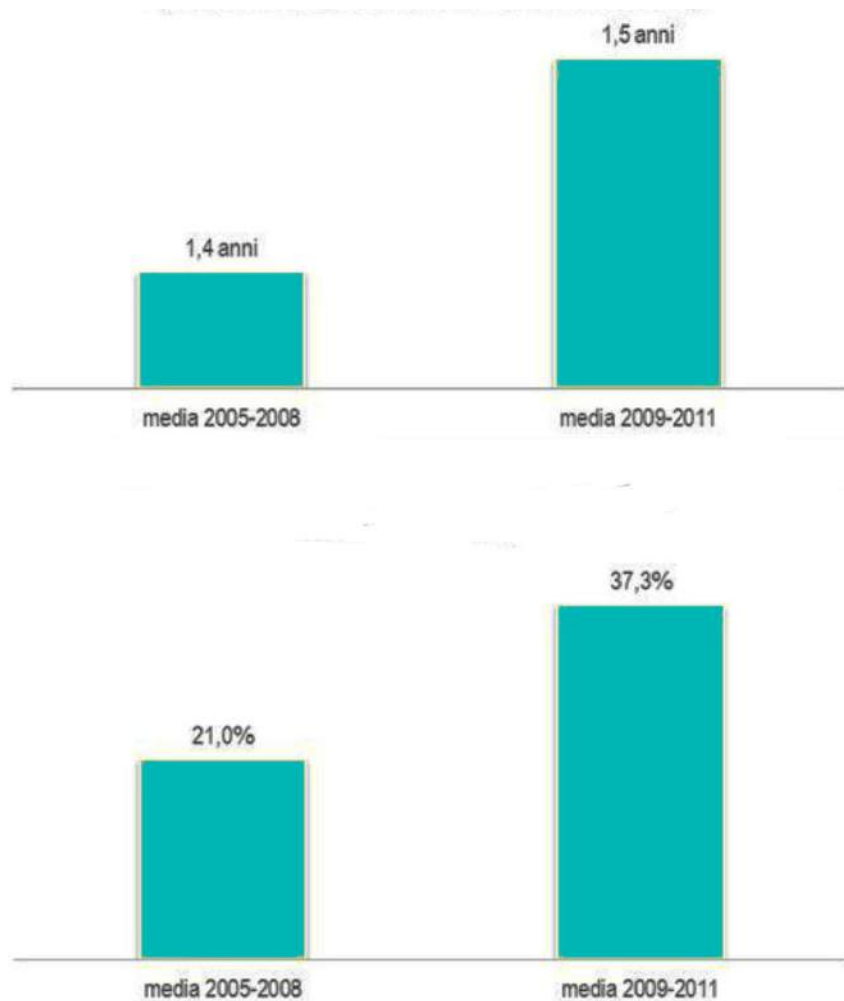


(a) Rendimento dei capitali, media 2005-2008 vs media 2009-2011



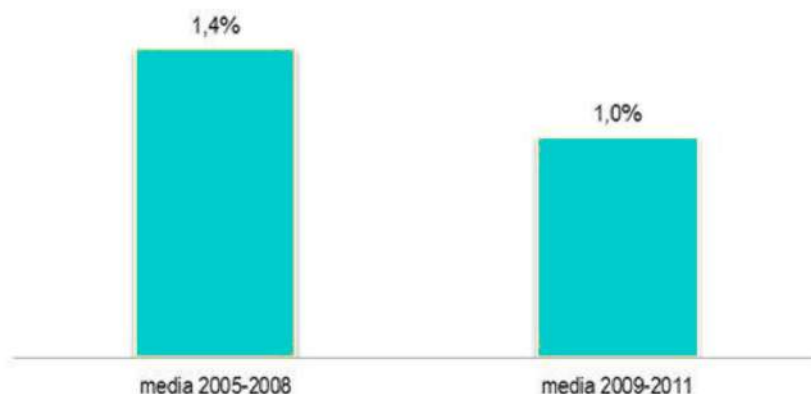
Fonte: Articolo rivista “GDOnews”, 2012 [GDOnews]

**Figura 62:** Debiti finanziari su MOL (anni necessari per rimborsare il debito finanziario) e debiti finanziari a medio lungo termine sul totale, media 2005-2008 vs media 2009-2011



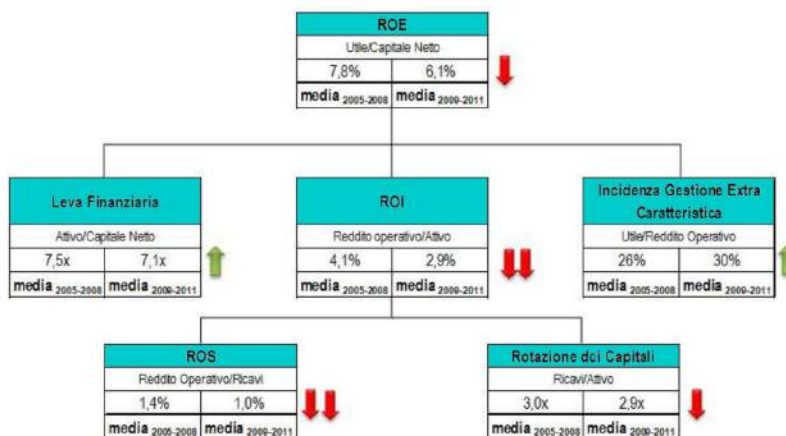
Fonte: Articolo rivista "GDOnews", 2012 [GDOnews]

**Figura 63:** Margine operativo netto, media 2005-2008 vs media 2009-2011



Fonte: Articolo rivista “GDOnews”, 2012 [GDOnews]

**Figura 64:** Analisi congiunta di tutte le variabile della gestione d’impresa, media 2005-2008 vs media 2009-2011



Fonte: Articolo rivista “GDOnews”, 2012 [GDOnews]

## 2.6 Potere contrattuale della Grande Distribuzione

L’Antitrust ha deciso di svolgere un’indagine nel 2013 sul settore della GDO a fronte di un clima di tensione che si è creato in Italia, come in altri paesi europei, fra i produttori e gli operatori della grande distribuzione [Antitrust]. La questione di fondo riguarda essenzialmente le modalità di contrattazione delle condizioni di acquisto dei

prodotti da distribuire a fronte di uno sbilanciamento del potere contrattuale a favore della GDO. Infatti l’Autorità negli ultimi anni ha ricevuto numerose segnalazione da parte dei produttori riguardo comportamenti vessatori e/o anticoncorrenziali da parte di questi operatori. Le presunte condizioni inique non si esauriscono solo alla definizione del prezzo di acquisto e degli sconti commerciali, ma comprendono la richiesta di importi da versare per remunerare i servizi distributivi denominati *trade spending* (fee di accesso, contributi promozionali, compensi per esposizione preferenziale, per servizi di centrale, ecc) [Antitrust]. Questi problemi, acuiti con la recente crisi, si inseriscono in contesto di settore che è profondamente mutato, che ha comportato in Italia un incremento del potere di mercato della GDO e una diversificazione delle modalità di crescita di quest’ultima. Ciò è avvenuto tramite un crescente ricorso da parte dei gruppi distributivi a svariate forme di aggregazione di tipo contrattuale invece che strutturale (affiliazioni, intese di acquisto, alleanze di tipo associativo o consortile). È fondamentale focalizzarsi sulla relazione tra GDO e fornitori per analizzare gli effetti del *buyer power* e del *trade spending* [Antitrust]:

- il primo fenomeno incide sia sui mercati in cui operano gli stessi fornitori, condizionando l’innovazione produttiva e/o la crescita, sia sui mercati a valle, con impatti sui prezzi di vendita finali, sulla diversificazione produttiva, sulla qualità dei prodotti e il livello di servizio;
- il secondo è uno dei principali temi alla base della conflittualità perché i distributori sostengono che sono i fornitori che vogliono contrattare quest’onere, condizionando la riduzione dei prezzi e costringendo i primi a fornire delle controprestazioni promozionali; viceversa i fornitori affermano che questi contributi gli sono stati imposti e non generano delle controprestazioni a loro favore, ma servono per finanziare l’attività e i rischi dei distributori.

Partendo dal *buyer power*, si può adottare la definizione dell’American Antitrust Institute ovvero:

“...l’abilità di un acquirente di ridurre il prezzo da pagare a un fornitore o di indurlo a offrire condizioni non di prezzo più favorevoli”<sup>49</sup>.

Si presume che allora i distributori, a fronte dei benefici ottenuti, li trasmettano anche ai consumatori finali che possono vedere di buon’occhio uno sfruttamento dei fornitori per

---

<sup>49</sup>Zhiqi Chen (2007), Buyer Power, Economic Theory and Antitrust Policy, Res. L. Econ., 17, 19.

avere prezzi più bassi nel breve periodo. Andando oltre a questa valutazione statica e considerando gli effetti di lungo periodo di questa condotta, gli effetti sono più marcati [Antitrust]:

1. il persistente bilanciamento del potere negoziale dei fornitori (*countervailing power*) alla fine può ritorcersi contro ai consumatori finali, laddove porti ad escludere i distributori con un inferiore potere di mercato, per ragioni differenti dall'efficienza. Infatti i fornitori aumenteranno i prezzi nei confronti degli altri distributori acquirenti, per compensare la riduzione dei loro margini avvenuta nella precedente contrattazione con il distributore dotato di potere d'acquisto maggiore (*waterbed effect*). Quest'ultimo inoltre può subire un effetto indiretto della sua influenza, rendendolo meno innovativo e meno sensibile ai trend dei consumatori;
2. il distributore dotato di potere d'acquisto può facilmente imporre ai fornitori delle clausole del tipo "*most favoured nation*", portando ad una omogeneizzazione dei costi di approvvigionamento e quindi ad una collusione sui mercati a valle<sup>50</sup>.
3. i distributori esercitando il loro potere e contraendo i margini dei fornitori, possono scoraggiare i futuri investimenti di quest'ultimi e creare un livello di produzione subottimale. In questo modo anche gli stessi consumatori pagheranno prezzi più alti per una varietà di prodotti limitata. Qualora la quantità disponibile non venga ridotta, si interverrà abbassando il livello qualitativo dei prodotti.

Passiamo ora ad analizzare il *trade spending*: la caratteristica principale di questi contributi (*slotting allowances* e *up front payment*) è il fatto di essere negoziati in segreto e di essere versati in anticipo rispetto alla fornitura [Antitrust]. Per i produttori rappresentano un costo significativo perchè incidono mediamente l'11% sui ricavi della vendita, che si traduce in un altrettanto guadagno per i distributori. La natura e l'entità di questi contributi possono variare molto, dato che si possono riferire alla realizzazione di campagne promozionali, ad uno specifico spazio a scaffale, all'accesso alla lista dei fornitori, al presidio dell'assortimento, al lancio di un nuovo prodotti, ecc. Queste pratiche si sono diffuse a partire dagli anni '90, grazie alla concentrazione dei gruppi distributivi, sviluppando anche un dibattito accademico a fronte delle loro implicazioni sulle dinamiche competitive [Antitrust]:

---

<sup>50</sup>Lear (2012), Can "Fair" Prices be Unfair? A review of Price Relationship Agreements, Rapporto preparato per l'Office of Fair Trading, OFT1428.

- “*scuola dell’efficienza*”: aveva l’obiettivo di evidenziare la maggior efficienza nei canali distributivi creata dall’aumento della competitività nel mercato a fronte dell’utilizzo di queste pratiche (funzione segnaletica per selezionare nuovi prodotti, condivisione dei costi, trasferimento del rischio, allocazione dello spazio sullo scaffale, riequilibrio tra domanda e offerta di nuovi prodotti e riduzione del prezzo pagato dal distributore);
- “*scuola del potere di mercato*”: metteva in luce l’eccessivo rafforzamento del potere di mercato dei distributori che portava a danneggiare la loro reciproca concorrenza “in base ai meriti” (esercitazione di potere di mercato da parte dei retailers, relazioni danneggiate tra fornitori e distributori, discriminazione tra piccoli e grandi fornitori, creazione di barriere all’entrata per i fornitori più piccoli, facilita l’aumento dei prezzi al dettaglio).

Nell’ultimo decennio il dibattito si è basato sugli stessi argomenti, senza arrivare a determinare quale scuola di pensiero prevale, ma cercando di sviluppare alcuni aspetti attraverso specifiche analisi empiriche [Antitrust]:

- qualora ci sia un divieto a praticare il sotto-costi, si utilizzano questi versamenti per coordinare i prezzi: infatti il prezzo di acquisto sul quale verrà calcolato il “*margin osservabile*” rimane più alto e il distributore viene ricompensato da questi contributi che generano il suo “*margin nascosto*”;
- secondo la teoria dell’esclusione<sup>51</sup> i fornitori che godono di una posizione dominante, attraverso questi contributi, possono alzare i costi di accesso allo scaffale per i suoi competitors e addirittura portare lo stesso distributore a mettere in atto delle politiche di vendita che svantaggiano o escludano i piccoli fornitori. In termini di welfare le conseguenze sono negative perché portano ad una minore possibilità di scelta da parte dei consumatori e prezzi più alti. Inoltre il settore produttivo viene privato di alcune risorse finanziarie che potrebbero essere re-investite nell’innovazione e nella ricerca di nuovi prodotti, portando ad un abbassamento del livello di qualità e di differenziazione dell’offerta. Viceversa può essere lo stesso retailers ad imporre questi versamenti per costringere il fornitore a non vendere i propri prodotti ad altri retailers.

---

<sup>51</sup>Leslie M. Marx and Greg Shaffer “Upfront payments and exclusion in downstream markets.” RAND Journal of Economics, Vol. 38, 2007, pp. 823-843.

- come la stessa Commissione Europea ammette in uno studio recente<sup>52</sup>, è possibile che ci sia una sovrapposizione delle distorsioni e delle efficienze a fronte della diffusione di questi contributi. Sarà compito dell'Antitrust valutare caso per caso quale aspetto prevale e predisporre degli interventi correttivi. Una soluzione viene fornita ad esempio da due autori della Norwegian School of Economics and Business Administration<sup>53</sup> che per preservare i guadagni di efficienza, senza restringere il livello di concorrenza, propongono di definire il prezzo di acquisto tenendo già conto dei servizi espositivi promozionali erogati al fornitore.

### 2.6.1 La contrattazione tra GDO e fornitori

Per indagare in maniera approfondita l'aspetto della contrattazione tra la GDO e i fornitori, l'Antitrust ha effettuato delle audizioni con le principali catene distributive della GDO (Auchan, Esselunga, Carrefour, PAM, Rewe), della DO e delle cooperative (Sellex, Coop, Conad), con le due supercentrali d'acquisto (Cieffea, ESD), con alcune organizzazioni produttive (Assica, Federdistribuzione, Unionalimentari e Centromarca) [Antitrust]. Il 70% del campione intervistato afferma che la contrattazione ha generalmente inizio nella supercentrale. Il prezzo di acquisto contrattato, detto *net-net*, si compone di molteplici voci di sconto (intese come riduzioni del prezzo di listino) e di contributo (versamenti da parte dei produttori a fronte di servizi da parte delle catene distributive), compreso anche il corrispettivo per i servizi messi a disposizione dalla supercentrale. La negoziazione porta a stipulare un "*contratto quadro*" che verrà integrato dagli ordini di acquisto e da un'ulteriore fase di contrattazione a livello di catena o addirittura di punto vendita in cui le catene cercano di spuntare delle condizioni migliori riguardo a degli aspetti non trattati nella fase precedente in supercentrale (vale per il 90% dei casi esaminati)[Antitrust]. Secondo i distributori intervistati, le procedure di negoziazione e le tipologie contrattuali non cambiano in base ai fornitori o in funzione della categoria merceologica dei prodotti. L'unica differenza viene praticata tra il contratto relativo alle *private label* e a quello per i prodotti di marca: nel primo caso la contrattazione avviene in merito alla qualità del prodotto e al prezzo d'acquisto, nel secondo si cerca di definire maggiormente gli sconti e i contributi in funzione delle caratteristiche delle merci e dei servizi convenuti. I fornitori evidenziano invece un

<sup>52</sup>European Commission (2011): "The impact of private labels on the competitiveness of the European food supply chain"

<sup>53</sup>Øystein Foros e Hans Jarle Kind: "Do slotting allowances harm retail competition", Scand. J of Economics, 110(2), 367-384, 2008

peso diverso nella negoziazione dei contributi in base all'importanza dei fornitori che vi partecipano: se sono multinazionali o grandi fornitori nazionali l'attenzione è posta sui contributi da versare in cambio di controprestazioni, mentre per le altre tipologie di fornitori assume più rilievo la determinazione degli sconti [Antitrust]. Secondo il punto di vista delle imprese distributive, sono gli stessi fornitori a voler includere nella contrattazione questi contributi e loro si trovano obbligate ad accettare per mantenere un buon margine di redditività. Risulta necessario evidenziare le principali criticità e insoddisfazioni nella contrattazione prendendo come riferimento l'indagine sui fornitori effettuata dall'Antitrust, essendo la parte più debole [Antitrust]:

1. peso preponderante del “*secondo margine*”, ricavato dai contributi dei fornitori, rispetto al margine che si ricava abitualmente dalla differenza tra prezzo di vendita e costo di acquisto; ciò trasforma le centrali d'acquisto in “*centrali di vendita*” perchè agiscano da operatori attivi anche dal lato dell'offerta.
2. dal punto precedente derivano svariati comportamenti vessatori dei distributori: l'acquisto dei prodotti è condizionato alla vendita preventiva dei servizi promozionali, che vengono imposti e a volte non erogati o non corrisposti correttamente; il prezzo del pacchetto di servizi varia in base al potere economico del fornitore e non alle caratteristiche del prodotto, diventando elevato per le imprese medio-piccole; queste maggiori entrate a beneficio delle catene distributive non si traducono in una riduzione del prezzo per i consumatori finali, ma servono per finanziare la crescita della catena e il suo rischio d'impresa;
3. la crescente concentrazione delle supercentrali e il relativo peso contrattuale hanno ulteriormente svantaggiato i fornitori: dato che la maggior parte dei distributori è socia di una di esse per i produttori si riducono le alternative possibili in caso di un accordo mancato; scollamento tra chi effettua le trattative e chi dovrà effettivamente acquistare e vendere i prodotti, portando a controprestazioni non adeguate ai corrispettivi stabiliti, oltre ad incrementare i tempi e la complessità della contrattazione.



**Tabella 37:** Distribuzione del campione per classi di fatturato

		Frequenza	Percentuale
Classi di fatturato	fino a 1 milione	61	19,1
	1-10 milioni	93	29,1
	10-50 milioni	71	22,2
	50-250 milioni	67	20,9
	oltre 250 milioni	28	8,8
Totale		320	100,0

Fonte: Indagine Antitrust sul settore della GDO, 2013[Antitrust]

**Tabella 38:** Distribuzione del campione per ambito territoriale e comparto di attività

Ambito territoriale di attività		Conteggio	Percentuale
	Locale (regionale o al più sovregionale)	89	27,8
	Nazionale	67	20,9
	Nazionale ed estero	164	51,3
	Totale	320	100,0
Comparto in cui opera prevalentemente l'azienda (risp. multipla)		Conteggio	%
	Fresco	150	46,9
	Freschissimo	63	19,7
	Secco confezionato	167	52,2

Fonte: Indagine Antitrust sul settore della GDO, 2013 [Antitrust]

**Tabella 39:** Richieste di variazione unilaterale (da parte del distributore)

Frequenza richieste	n. risposte	%
Sempre	13	4
Spesso	57	18
Talvolta	144	45
mai	106	33
Totale complessivo	320	100

Fonte: Indagine Antitrust sul settore della GDO, 2013[Antitrust]

**Tabella 40:** Tabella riassuntiva degli sconti

		Sconti incondiz. % casi	Sconti target % casi	Sconti logistici % casi	Sconti finanziari % casi	Altri sconti condizion. % casi	Recupero marginalità % casi
Presenza voce	Si	83,1%	53,4%	52,2%	41,3%	31,9%	20,0%
	No	16,9%	46,6%	47,8%	58,8%	68,1%	80,0%
Provenienza richiesta F = fornitore D = distributore F/D = entrambi	F	10,5%	34,5%	11,4%	26,5%	14,7%	9,4%
	D	67,7%	39,8%	54,5%	41,7%	60,8%	78,1%
	F/D	21,8%	25,7%	34,1%	31,8%	24,5%	12,5%
Stima dell'importanza relativa	1 poco sign.	7,6%	21,1%	18,6%	32,6%	18,6%	25,0%
	2 signific.	18,2%	25,1%	37,7%	25,8%	34,3%	18,8%
	3 rilevante	34,1%	32,7%	22,8%	25,8%	20,6%	28,1%
	4 molto rilev.	40,2%	21,1%	21,0%	15,9%	26,5%	28,1%
	<b>MEDIA</b>	<b>3,1</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>2,8</b>	<b>2,5</b>	<b>2,4</b>

Fonte: Indagine Antitrust sul settore della GDO, 2013 [Antitrust]

**Tabella 41:** Tabella riassuntiva dei contributi

		Servizi di centrale % casi	Fee di accesso fornitore % casi	Presidio assortimento % casi	Inserimento nuovi prodotti % casi	Esposizione preferenziale % casi	Promozioni pubblicitari % casi	Anniversari ed eventi vari % casi	Nuove aperture /Cambio insegna % casi	Altri vari % casi
Presenza in qualche contratto 2010		57,2%	27,2%	42,5%	55,0%	40,6%	54,4%	47,8%	55,9%	33,4%
Provenienza richiesta F = fornitore D = distributore F/D = entrambi	F	8,2%	5,7%	30,9%	25,0%	27,7%	12,1%	5,2%	8,4%	6,5%
	D	80,9%	80,5%	47,8%	48,9%	43,8%	56,3%	79,1%	80,4%	80,4%
	F/D	10,9%	13,8%	21,3%	26,1%	28,5%	31,6%	15,7%	11,2%	13,1%
Contratto di fornitura subordinato	Si	80,3%	88,5%	65,4%	63,1%	50,8%	67,2%	58,2%	74,3%	66,4%
	No	19,7%	11,5%	34,6%	36,9%	49,2%	32,8%	41,8%	25,7%	33,6%
Importanza nella contrattazione (*)	1	29,0%	41,4%	17,6%	33,0%	23,8%	28,7%	17,6%	24,6%	18,7%
	2	27,3%	20,7%	37,5%	31,8%	22,3%	32,2%	30,7%	30,7%	21,5%
	3	19,7%	24,1%	27,9%	21,6%	40,0%	28,2%	32,7%	28,5%	28,0%
	4	24,0%	13,8%	16,9%	13,6%	13,8%	10,9%	19,0%	16,2%	31,8%
Corrispondenza della controprestazione	si	20,2%	37,9%	35,3%	36,4%	32,3%	25,3%	19,0%	22,3%	17,8%
	scarsa	34,4%	32,2%	32,4%	30,1%	37,7%	42,5%	34,6%	39,7%	26,2%
	No	16,4%	16,1%	16,9%	18,2%	16,2%	14,9%	26,1%	22,9%	29,0%
	n.v.	29,0%	13,8%	15,4%	15,3%	13,8%	17,2%	20,3%	15,1%	27,1%

(\*) 1 = molto rilevante, 2 = rilevante, 3 = significativa, 4 = scarsa o nulla

Fonte: Indagine Antitrust sul settore della GDO, 2013 [Antitrust]

**Tabella 42:** Graduatoria di “non gradimento” dei vari contributi

CONTRIBUTO	Provenienza distributore	Rilevanza economica	Inadeguatezza controprestaz.	Subordinaz. contratto	INDICE VESSATORIETA'
Servizi di centrale	81%	56%	80%	80%	74%
Fee di accesso fornitore	80%	62%	62%	89%	73%
Nuove aperture/Cambio insegna	80%	55%	78%	74%	72%
Altri vari	80%	40%	82%	66%	67%
Anniversari ed eventi	79%	48%	81%	58%	67%
Promo-pubblicitari	56%	61%	75%	67%	65%
Nuovi prodotti	49%	65%	64%	63%	60%
Presidio assortimento	48%	55%	65%	65%	58%
Esposizione preferenziale	44%	46%	68%	51%	52%

Fonte: Indagine Antitrust sul settore della GDO, 2013 [Antitrust]

**Tabella 43:** Distribuzione delle risposte sull'uniformità della scontistica tra le catene

	Si, riscontriamo differenze significative	No, non ci sono differenze significative	Non sono in grado di rispondere /n.r.	TOTALE
<b>% sulle imprese in grado di rispondere</b>				
1) Voci di sconto e modalità di calcolo	37,7	62,3		100,0
2) Incidenza complessiva della scontistica	38,6	61,4		100,0
3) Andamento nel tempo di tale incidenza	36,2	63,8		100,0
<b>% sul campione</b>				
1) Voci di sconto e modalità di calcolo	28,8	47,5	23,8	100,0
2) Incidenza complessiva della scontistica	30,0	47,8	22,2	100,0
3) Andamento nel tempo di tale incidenza	26,6	46,9	26,6	100,0

(a) Distribuzione delle risposte sull'uniformità dei contributi tra le catene

	Si, riscontriamo differenze significative	No, non ci sono differenze significative	Non sono in grado di rispondere /n.r.	TOTALE
<b>% sulle imprese in grado di rispondere</b>				
1) Voci di sconto e modalità di calcolo	42,3	57,7		100,0
2) Incidenza complessiva della scontistica	44,6	55,4		100,0
3) Andamento nel tempo di tale incidenza	36,8	63,2		100,0
<b>% sul campione</b>				
1) Voci di sconto e modalità di calcolo	29,4	40,0	30,6	100,0
2) Incidenza complessiva della scontistica	30,9	38,4	30,6	100,0
3) Andamento nel tempo di tale incidenza	24,4	41,9	33,8	100,0

Fonte: Indagine Antitrust sul settore della GDO, 2013 [Antitrust]

**Tabella 44:** Distribuzione delle risposte sull'uniformità dei margini tra le catene

	Si, riscontriamo differenze significative	No, non ci sono differenze significative	Non sono in grado di rispondere /n.r.	TOTALE
	% sulle imprese in grado di rispondere			
1) Margine unitario di profitto	38,9	61,1		100,0
2) Andamento nel tempo di tale margine	35,5	64,5		100,0
	% risposte			
1) Margine unitario di profitto	28,4	44,7	26,9	100,0
2) Andamento nel tempo di tale margine	25,3	45,9	28,8	100,0

Fonte: Indagine Antitrust sul settore della GDO, 2013 [Antitrust]

**Tabella 45:** Non verificabilità o assenza di controprestazioni

		Grado di dipendenza			Totale
		Basso	Intermedio	Alto	
% di imprese per le quali il contratto viene stipulato <b>SEMPRE</b> in <b>forma scritta</b>	I livello	89,3%	85,3%	71,9%	82,5%
	II livello	81,8%	63,5%	40,9%	67,6%
% di imprese per le quali il contratto quadro viene stipulato <b>SEMPRE</b> prima dell'inizio del periodo di fornitura		20,0%	35,9%	50,6%	36,3%
<b>MAI</b> proposte <b>modifiche unilaterali</b>		24,0%	31,4%	43,8%	33,1%
<b>MAI</b> proposte unilaterali <b>retroattive</b>		26,3%	28,0%	38,0%	29,9%
<b>Delisting</b>	<b>Mai</b>	30,9%	38,8%	48,4%	38,0%
	<b>Svariati casi</b>	23,6%	22,4%	16,1%	21,6%
<b>SEMPRE</b> rispetto termini di pagamento		13,5%	2,7%	41,6%	19%

Fonte: Indagine Antitrust sul settore della GDO, 2013 [Antitrust]; \* Grado di dipendenza basso dalle catene = alto potere contrattuale del fornitore, Grado di dipendenza alto dalle catene = scarso potere contrattuale del fornitore

## 2.7 Strumenti alternativi di tutela contro il buyer power: art. 62 della L. n. 27/2012 e art. 9 della L. n. 192/98

L'Autorità Antitrust per contenere il *buyer power* può applicare l'art. 2 della L. n. 287/90, che cerca di evitare l'acquisizione di un eccessivo potere di acquisto dei gruppi distributivi attraverso la crescita esterna, oppure l'art. 101 del TFUE che valuta i comportamenti della GDO nei confronti dei fornitori privi di carattere unilaterale, le

cosiddette intese verticali[Antitrust]. Qualora si presupponga la detenzione di una posizione dominante dell'acquirente, l'Antitrust può intervenire ai sensi dell'art. 3 della L. n. 287/90 e dell'art. 102 del TFUE, ma non è semplice riscontrarla in questo settore. Si devono anche ricordare le competenze dell'Autorità nei casi di conflittualità privata d'ufficio o su segnalazione in materia di abuso di dipendenza economica, art. 9 della L. n. 192/98, e di abuso di potere contrattuale, art. 62 della L. 24 marzo 2012 n. 27, accanto all'ordinaria tutela del giudice ordinario su istanza di parte [Antitrust]. Quest'ultime disposizioni legislative rispondono ai crescenti diverbi fra i produttori agricoli primari e l'industria della trasformazione alimentare da una parte e la distribuzione dall'altra: il forte potere negoziale di quest'ultima incide negativamente sulla formazione del valore delle materie prime e dei prodotti alimentari, minando la sopravvivenza delle pmi, oltre che sull'interno sistema perché si comprime il livello degli investimenti e dell'innovazione. Il tradizionale approccio antitrust vedeva nella GDO la possibilità di sfruttare le economie di scala generate per ridurre i costi e portare maggiore efficienza nelle condizioni di vendita praticate al consumatore finale. Recentemente invece numerosi Paesi europei (Francia, Germania, Regno Unito, Italia, ecc) hanno avviato delle indagini conoscitive per analizzare la situazione all'interno della filiera agro-alimentare<sup>54</sup>. La scelta di attribuire all'Antitrust anche la materia di abuso di dipendenza economica è dettata dall'esigenza di tutelare la concorrenza considerata come modello ottimale di mercato da perseguire per il bene pubblico, dato che molte clausole della GDO cercano invece di comprimere i margini relativi all'attività dei fornitori. L'art. 62 al comma 1 si riferisce ai contratti che hanno come oggetto la cessione di prodotti agricoli ed alimentari, ad esclusione di quelli conclusi con i consumatori finali, non operando differenze riguardo alla dimensione delle imprese coinvolte [Antitrust]. Il comma 3 disciplina le modalità di pagamento: se sono prodotti deteriorabili il pagamento deve avvenire entro il termine legale di 30 giorni dall'ultimo giorno del mese di ricevimento della fattura, per tutte le altre merci invece il termine è 60 giorni. In attuazione della Direttiva 2011/7/UE del 16 febbraio 2011 del Parlamento Europeo e del Consiglio Europeo, è stato introdotto il Decreto Legislativo n. 192 del 9 novembre 2012 (modificando il D. Lgs. n. 231/2002) che disciplina in maniera più organica i ritardi nei pagamenti previsti dall'art. 62 [Antitrust]:

- il termine può superare i 60 giorni se pattuito espressamente dalle parti e non è

---

<sup>54</sup>L. Di Via, "Gli equilibri contrattuali tra industria alimentare e GDO", relazione presentata al Convegno "Antitrust tra diritto nazionale e diritto dell'Unione Europea", Treviso, 17-18 maggio 2012, 3 ss.

iniquo per il consumatore (art. 3 comma 3 del D. Lgs. n. 231/2002 e successive modifiche);

- in caso di ritardo gli interessi sono determinati nella misura degli interessi legali di mora e le parti possono altresì trovare un accordo per applicare un tasso d'interesse diverso (art. 5 comma 1 del D. Lgs. n. 231/2002).

L'Autorità ha dunque chiesto al Consiglio di Stato, in data 8 maggio 2013, di chiarire se le disposizioni dell'art. 62 comma 3 sono vigenti o implicitamente abrogate a fronte dell'entrata in vigore del D. Lgs. n. 192/2012, ma non ha ancora ricevuto alcuna risposta. In conclusione l'art. 62 della legge n. 27/2012, riprendendo le disposizioni dell'art. 9 della L. n. 192/1998 sulla dipendenza economica e facendo riferimento al solo settore agroalimentare, conferisce all'Antitrust il potere di sanzionare le condotte unilaterali che, non potendo tecnicamente ricondursi ad un abuso di posizione dominante, sono considerate un illegittimo esercizio di potere contrattuale da parte della domanda a danno dei fornitori [Antitrust].

## 3 Canali di vendita alternativi: GAS e Fairtrade

### 3.1 I GAS come laboratori di economia civica

I gruppi di acquisto solidale (GAS) sono definiti nel paper di Laura Colombo come dei laboratori di economia civica perché il mercato diventa uno strumento di relazione e un luogo di incontro civile e civilizzante, in cui l'elemento della socialità è molto più importante dell'atto di acquisto[Colombo]. Ciò deriva da un cambiamento nella matrice culturale che finora aveva supportato il sistema economico. Un gruppo di acquisto è sostanzialmente costituito da un certo numero di persone che decidono di cooperare per acquistare i loro prodotti di consumo quotidiano direttamente dai produttori, saltando il passaggio dell'intermediazione e usufruendo di un tasso di sconto[Colombo]. I motivi che spingono ad aggregarsi in questi gruppi non sono solo riguardanti il risparmio economico:

1. cercano di promuovere la consapevolezza del ruolo e del potere che ogni consumatore ha nel processo economico;
2. sostengono la diffusione dei prodotti locali, biologici o del commercio equo e solidale che provengono da imprese o fattorie che operano legalmente, rispettando l'ambiente e i loro lavoratori;
3. incoraggiano l'instaurazione di una relazione con i produttori basata sulla solidarietà reciproca.

Come si legge nel sito nazionale della rete dei GAS<sup>55</sup>, ci sono tre aggettivi che descrivono questi gruppi: piccoli per un'organizzazione semplice e favorire le relazioni, locali perché ci prendiamo cura del nostro territorio, solidali nelle relazioni tra soci, con i produttori e con l'ambiente. Secondo la disponibilità e le competenze dei singoli membri si cerca di strutturare un'organizzazione interna per gestire gli ordini e ridistribuire i prodotti, oltre che stilare un calendario di incontri formativi, con la partecipazione dei produttori, delle organizzazioni locali e di altri Gas del territorio italiano [Colombo]. Quando si entra a far parte di un Gas o se ne costituisce uno è come far parte di un network che è quello della rete nazionale dei Gas, in cui si possono condividere progetti, esperienze, competenze ed avere anche un grosso impatto sulle istituzioni e i media.

---

<sup>55</sup>[www.retegas.org](http://www.retegas.org)



Sul sito della rete nazionale<sup>56</sup> sono registrati 900 gruppi, ma il numero potrebbe essere il doppio considerando quelli sparsi in tutta Italia: comunque di fatto solo 100 Gas partecipano al network nazionale. Il numero medio di famiglie partecipanti è circa 25 che equivale a 100 persone circa: a livello nazionale si stima che sono circa 200.000 persone, cioè quasi 50.000 famiglie con una spesa media annua per famiglia intorno ai 2000 euro [Colombo]. Il primo Gas è stato costituito nel 1994 a Fidenza, nell'Emilia Romagna e come racconta uno dei suoi pionieri, Mauro Serventi, è nato dall'esigenza di mangiare sano ma facendolo "insieme"<sup>57</sup>. Nel 1999 ci fu il primo incontro nazionale dei Gas in cui, sulla base del documento "I Gas - un modo diverso di fare la spesa" si spiegarono le origini di queste aggregazioni e le linee guida per costituirle. In pochi anni, il network dei Gas si sviluppò dal Trentino fino a Siracusa, anche se la maggior parte dei gruppi è collocata nel Centro-Nord [Colombo]. Nel 2008 furono inoltre riconosciuti dall'art. 1 della Legge Finanziaria (paragrafi dal 266 al 268), precisando che le loro attività non erano commerciali e non soggette ad IVA o tassazione<sup>58</sup>. Il sistema di idee che sta alla base dei Gas si fonda su tre elementi: persone, pianeta e profitto. Questi richiamano il linguaggio usato nella Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) e in particolare i pilastri della Triple Bottom Line<sup>59</sup>, ma con un approccio differente.

**Personae** la relazione diretta basata sulla conoscenza e la fiducia unisce e lega il produttore al consumatore. I membri del Gas possono conoscere tutte le caratteristiche del prodotto prima di acquistarlo, anche lo stesso spirito in cui è stato concepito, entrando anche in collaborazione con il produttore [Colombo]. Quest'ultimo, può trovare il giusto sostegno alla propria attività nei Gas, dopo aver subito le forte penalizzazioni delle politiche di prezzo dei grandi retailers. Infatti i piccoli produttori possono sganciarsi in tutto o in parte dal servire le grandi catene distributive, che gli imponevano le quantità e i prezzi senza considerare i loro bisogni e le loro capacità produttive. La conseguenza di questi comportamenti era spesso una riduzione del livello qualitativo dei prodotti, violando i principi e la dignità stessa del produttore. Un altro pilastro importante è la relazione tra i membri del Gas, fondata sull'educazione, la socialità e la loro volontaria dedizione nelle attività organizzate [Colombo].

---

<sup>56</sup>Ibidem

<sup>57</sup>Davide Musso, "Il cambiamento preso per la gola", in "Altreconomia" n.8, Luglio/Agosto 2000

<sup>58</sup>Legge 24.12.2007 n. 244, G.U. 28.12.2007

<sup>59</sup>Triple Bottom Line, in "The Economist", 17 November 2009



**Pianeta** il concetto alla base è l'”*Environmental Justice*” come definita da Martinez Alier<sup>60</sup>. I membri del Gas, i produttori e l'ambiente devono coesistere nel rispetto dell'uno con gli altri perché sono complementari e non antagonisti. L'ambiente non deve essere preservato dalla “contaminazione” degli uomini, come prevede il “*cult of wilderness*” [Colombo]. Dall'altra parte, la natura non è una mera “risorsa” da sfruttare, né un “capitale” in cui investire e né un “servizio” da amministrare per le imprese, come si evince dal “*gospel of eco-efficiency*”. Inoltre le azioni messe in atto dai Gas sono pianificate per il lungo tempo, in prospettiva delle future generazioni [Colombo].

**Profitto** secondo la definizione di Luigino Bruni, il commercio può essere considerato come un fattore civilizzante<sup>61</sup>. Il mercato sotto delle precise condizioni può diventare uno strumento con il quale rinforzare i legami sociali: infatti tra i Gas e i produttori non ci sono solo scambi di beni ma anche la condivisione di un percorso comune e di valori, oltre a idee e un reciproco aiuto [Colombo].

La prospettiva della *Civil Economy*, che pervade le iniziative dei Gas, è nata a metà del diciottesimo secolo, con il contributo degli economisti Adam Smith e Antonio Genovesi che hanno cercato di riconciliare la tradizione di civiltà dell'Umanesimo con l'emergente società commerciale [Colombo]. Successivamente durante l'Illuminismo in Italia, il tema della felicità pubblica e del senso civico sono stati riscoperti<sup>62</sup>. Con l'espressione *Civil Economy* ci si riferisce ad una nozione di attività economica in cui le virtù civili come la reciprocità, la cooperazione e la fiducia condivisa sono alla base per lo sviluppo di una nazione<sup>63</sup>. Quest'approccio si è sviluppato anche in Gran Bretagna nei primi decenni del ventesimo secolo. Nella prima metà del diciannovesimo secolo si è assistito alla scomparsa della *Civil Economy* nelle ricerche e nei discorsi politici e culturali. Le cause principali sono state la diffusione della filosofia utilitaria di Jeremy Bentham, la rivoluzione industriale e l'instaurazione della società industriale [Colombo]. Nel 1970 il tema della felicità è riapparso nelle discipline economiche

---

<sup>60</sup>Martinez Alier, “*Environmentalism of the poor. A study of ecological conflicts and valuation*”, Edward Elgar Publishing, 2002

<sup>61</sup>Luigino Bruni, Stefano Zampagni, “*Civil Economy. Efficiency, Equity, Public Happiness*”, Peter Lang AG International Academic Publisher, Bern, 2007, p.80

<sup>62</sup>Luigino Bruni, *Civil Happiness, Economics and human flourishing in historical perspective*, Ed. Routledge, 2006, p. 2

<sup>63</sup>Piercarlo Maggiolini, Krysnaia Naini, “*Ethical Meaning of the Re-emerging Thought about Civil Economy in Italy.*”, Dipartimento di Ingegneria Gestionale Politecnico di Milano

grazie a Richard Easterlin e il suo “Paradosso della Felicità”<sup>64</sup>. In sostanza questo paradosso afferma che una volta la felicità variava direttamente in base al reddito, ma col tempo non è stato più così. Infatti si è scoperto che la felicità è legata alle relazioni interpersonali non strumentali, cioè i cosiddetti “*relational goods*”, delegittimando il sistema del capitalismo [Colombo]. Anche Elinor Ostrom ha contribuito a diffondere la prospettiva della *Civil Economy* per quanto riguarda la gestione collettiva delle risorse attraverso delle pratiche comuni, che devono coinvolgere ogni singola persona e non solo il settore privato oppure solo lo Stato<sup>65</sup>. I Gas dunque rappresentano il superamento della tipica logica economica in cui si crede che ogni azione di un singolo agente economico è dettata dal proprio interesse personale: il loro scopo è quello di creare delle relazioni sociali attraverso l’attività di produzione di beni e servizi e distribuire equamente la ricchezza generata tra tutti gli attori della filiera [Colombo].

### 3.2 Soft Economy

Sulla falsariga del *Soft Power* proposto dal politologo americano Joseph S. Nye (fondato sulla capacità di convincere, influenzare ed affascinare), si deve puntare con decisione verso un modello alternativo alla *deregulation*: la *Soft Economy* [Cianciullo, Reallacci]. È un’economia basata sulla conoscenza, l’innovazione, l’identità, la storia, la creatività e la qualità, in grado di coniugare coesione sociale e competitività, traendo forza dalla comunità e dai territori. L’Italia che riesce ad affrontare la crisi è quella che punta sulla cultura e il genio creativo per competere sul mercato mondiale, offrendo lo stile di vita e i valori che danno senso agli oggetti e dettano le priorità nel commercio [Cianciullo, Reallacci]. L’Italia deve trovare nelle sue radici fondanti (paesaggio, territorio, modo di vivere, identità, storia) gli elementi per costituire una rete di qualità che trasformi il paese in un brand di successo. Partendo da queste potenzialità si possono delineare i contorni di un nuovo Made in Italy che oltrepassa la concezione della produzione pensata a compartimenti stagni (moda, turismo, gastronomia) per proporre il territorio come valore attorno al quale far ruotare produzione, tempo libero, attrazioni culturali e capitali finanziari [Cianciullo, Reallacci]. Tuttavia lo stesso significato del termine “creatività” chiarisce che è sia un dono innato e sia una capacità

---

<sup>64</sup>Richard A. Easterlin, Laura Angelescu, “*Happiness and Growth the World Over: Time Series Evidence on the Happiness-Income Paradox*”, IZA Discussion Paper Num. 4060, Bonn, March 2009, p. 2

<sup>65</sup>Elinor Ostrom, “*Governing the Commons. The Evolution of Institution for Collective Action*”, Cambridge University Press, 1990, p. 1

potenziale che solo con fatica e applicazione può trovare percorsi alternativi di crescita. L'immagine positiva dell'Italia è legata alla prima accezione del termine, mentre quella negativa si riferisce al mancato incoraggiamento del processo creativo a causa dell'assenza di sostegno alle strutture che dovrebbero favorire la nascita di nuove idee [Cianciullo, Reallacci]. È necessario dunque unire le due visioni per recuperare i ritardi del nostro sistema nelle tre T teorizzate da Richard Florida per misurare il dinamismo di una società: tecnologia, talento, tolleranza<sup>66</sup>. L'Italia potrebbe addirittura passare in vantaggio se mette in gioco la sua quarta T: il territorio. Giuseppe De Rita spiega che

*“è sul territorio che oggi si formano interessi e identità collettivi; è sul territorio che si esplica la voglia di viver bene, su cui si radica oggi buona parte del consenso sociale; è sul territorio che si può richiamare la responsabilità di tutti (imprese, enti locali e singoli) a rilanciare lo sviluppo e a razionalizzare spese e interventi”*<sup>67</sup>

Si deve dare valore alla memoria, mantenendo l'identità del Paese e allo stesso tempo intrecciandola con il progresso per rilanciare il proprio futuro. In più l'Italia è dotata di una caratteristica della Soft Economy che è la capacità di adattamento al nuovo contesto competitivo internazionale, riuscendo a cogliere le opportunità che si presentano [Cianciullo, Reallacci]. Non serve a nulla erigere barriere protezionistiche contro i paesi asiatici, ci si deve mettere in gioco e affrontare le sfide. Spirito solidale e interesse d'impresa devono coesistere e le comunità devono essere viste come un fattore decisivo di competitività e non come semplice manodopera perché hanno saputo preservare la vocazione italiana alla qualità [Cianciullo, Reallacci]. In occasione del protocollo di Kyoto si è ribadito che efficienza, uso razionale delle risorse e rispetto dell'ambiente rappresentano un reale vantaggio economico. Unendo tutti gli elementi descritti in precedenza si riesce a delineare il nuovo profilo del Made in Italy: le sfide poste dalla globalizzazione si affrontano coniugando le categorie del bello e dell'utile con l'estetica ed il benessere, avvalendosi della tecnologia più avanzata [Cianciullo, Reallacci]. La *Soft Economy* riesce a tenere insieme alcuni aspetti che in un primo momento possono sembrare contrastanti:

- unisce la propulsione dell'industria alla conservazione dei saperi tradizionali;
- vuole competere a livello globale attraverso una rete diffusa tra le piccole aziende e non solo contando sulle grandi;

<sup>66</sup>Richard Florida, *“L'ascesa della nuova classe creativa”*, Mondadori, Milano 2003, p. 289

<sup>67</sup>Giuseppe De Rita, *“Meglio tornare al territorio”*, in *“Corriere della Sera”*, 12 ottobre 2004

- sa investire nella tutela dell'ambiente per preservarlo e ottenere altri utili da reinvestire;
- considera la coesione sociale non solo un valore ma anche un importante fattore produttivo.

Il premio Nobel Amartya Sen e l'economista Robert Repetto criticano fortemente l'unidimensionalità affibbiata al PIL che, non considerando la manutenzione del capitale di base, fa emergere alcuni paradossi [Cianciullo, Reallacci]: un esempio è quello di un paese che sradicando le foreste, sfruttando tutte le risorse minerarie e facendo estinguere molte specie animali, ottiene un aumento del fatturato, mentre il danno per l'ambiente non viene calcolato. In Italia Symbola, la Fondazione per le qualità italiane, ha studiato un nuovo strumento denominato Prodotto Interno Qualità (PIQ): tiene conto della qualità e del modo in cui avviene lo sviluppo, oltre che del benessere sociale e dello stato di salute del paese [Cianciullo, Reallacci]. Tuttavia non siamo gli unici perché la Cina già dal 2005 ha cominciato a calcolare in 10 comuni e province il PIL verde, cioè il livello di produzione reali togliendo dal lordo il costo dei danni ambientali. L'industria deve seguire questa direzione, puntando sull'innovazione e sulla creazione di un largo consenso all'interno e all'esterno dell'impresa perché l'ambiente deve essere visto come un'opportunità per essere competitivi, risparmiando materie prime ed energia [Cianciullo, Reallacci]. Non si deve dimenticare che la Soft Economy ha a disposizione un secondo motore: l'agricoltura di qualità che ha dei legami profondi con il territorio e la capacità di difesa e valorizzazione di quest'ultimo. Fino al 1970 abbiamo mantenuto il primato nella lista dell'Unesco per avere 40 siti riconosciuti come Patrimonio dell'Umanità e per avere circa il 10% del territorio nazionale ricoperto da vegetazione [Cianciullo, Reallacci]. Ora il "prodotto Italia" si vende più per la celebrità dei luoghi che per l'offerta creata dal nostro sistema turistico. Questo calo di competitività è dovuto alla mancanza di programmazione strategica perché le infrastrutture alberghiere non mancano. Come afferma l'economista Gian Maria Gros Pietro, questo accade perché si sottovaluta l'indotto creato dal turismo anche in settori apparentemente all'opposto, come per la ricerca avanzata che per insediare i suoi laboratori tende a localizzarsi in luoghi attraenti, dato che il capitale umano che impiegano è molto selezionato [Cianciullo, Reallacci]. Il turismo deve essere inserito in un progetto economico che abbia un respiro nazionale e studiare un marketing di sistema che diffonda gli effetti promozionali a vantaggio di tutti gli operatori, sia piccoli che grandi. Sono necessari miglioramenti all'offerta alberghiera e anche una maggiore en-

fasi sulle connessioni esistenti tra le varie attrazioni del paese, ampliando la rete dei luoghi di interesse rafforzandoli a vicenda [Cianciullo, Reallacci]. Il Censis in uno dei suoi studi ha inquadrato questo fenomeno all'interno di una tendenza del viver bene e di prediligere la qualità<sup>68</sup> tra gli italiani e che può trovare la sua collocazione nel capitale di base di cui è fornita l'Italia, dato che gode di un buon clima, di bei paesaggi, di patrimonio artistico-culturale e di cultura enogastronomica. Inoltre si assiste ad una domanda crescente di differenziazione, di tipicità locale a fronte della globalizzazione che ha portato a scindere i prodotti dai processi produttivi [Cianciullo, Reallacci]. Il tutto accompagnato da un ritorno a privilegiare le aree a bassa densità insediativa per giovare di sistemi di relazioni meno frettolosi<sup>69</sup>. Infine un'economia virtuosa è caratterizzata da scelte dei consumatori sempre più legate a dei valori etico-ambientali, creati insieme con le imprese che cercano di creare delle esperienze personalizzate per ciascuno. È eloquente che per predisporre un'offerta adeguata le imprese d'ora in poi non possono agire in modo unilaterale, senza tenere conto dei bisogni dei consumatori [Cianciullo, Reallacci]. I valori intrinseci dei prodotti cominciano a pesare nel definire le regole di mercato, insieme al prezzo e alla funzionalità. Alcuni esempi sono le case di moda che certificano che i loro prodotti non sono stati realizzati sfruttando il lavoro minorile oppure nel caso del settore agroalimentare la possibilità di risalire al produttore e ai sistemi di produzione attraverso la tracciabilità [Cianciullo, Reallacci]. Quest'ultimo aspetto deve essere valido anche nelle importazioni extraeuropee che devono rispettare uno standard minimo di sicurezza alimentare per la tutela del consumatore, ma anche per i produttori virtuosi penalizzando gli altri. Se si esaminano i singoli segmenti economici appena descritti, si giunge alla conclusione che non riuscirebbero ad affrontare la sfida globale. Infatti è solo intrecciando le varie componenti identitarie italiane che si mette in moto l'economia: le grandi industrie del Made in Italy devono dialogare con il settore turistico; la rete dei siti dell'Unesco deve rafforzarsi grazie alle connessioni con i presidi Slow Food; la conservazione del paesaggio consente di proporsi come nuovi centri d'eccellenza per la ricerca [Cianciullo, Reallacci]. Charles Handy, un esperto irlandese di management, usa la metafora delle pulci e degli elefanti nel suo libro per rivendicare la capacità di competere delle prime rispetto ai secondi e può essere usata per descrivere il futuro del nostro sistema produttivo. Al contrario delle teorie di Darwin, Handy pensa che con la globalizzazione non vincono i più forti ma chi sa valorizzare le proprie qualità [Cianciullo, Reallacci]. In fondo come ricorda lo scrittore di economia

---

<sup>68</sup>Giuseppe Roma (a cura di), *“La ricchezza del territorio italiano”*, FrancoAngeli, Roma 2004, p. 40

<sup>69</sup>Ibidem

Carlo Maria Cipolla

*“il segreto del miracolo italiano in fondo è stato quello di riuscire a produrre all’ombra dei campanili cose che piacciono al mondo, basterebbe ripartire da qui”.* [Cianciullo, Reallacci]

### **3.2.1 Dal consumo di massa individualista alla personalizzazione del consumo**

Per avere chiaro come si è evoluto il modello di consumo, si deve partire dagli anni Sessanta, che si contraddistinguono per un consumo di massa [Esposito, Pierfelice]. Già dagli anni Settanta si consolida la tendenza del “consumo della distinzione” in cui l’atto di consumo non si definisce più in rapporto alla dimensione sociale, ma diventa un elemento espressivo della personalità del singolo. Negli anni Ottanta l’oggetto comunica uno status sociale perché i beni vengono disposti lungo una scala di valore, all’interno di una dimensione verticale del prestigio [Esposito, Pierfelice]. In questo periodo si affermano le TV commerciali, le tele-promozioni e le serie americane: in questo modo i prodotti, prima ancora di essere comunicati per le loro qualità, vengono semantizzati dalla pubblicità e dal marketing per colpire i consumatori. Verso gli anni Novanta si passa da un consumo edonistico e cinico ad uno orientato all’etica sociale, a causa forse della recessione economica [Esposito, Pierfelice]. Comunque il consumatore sembra essere diventato più indipendente e critico nei confronti della pubblicità e delle sue finte promesse, anche se non scompare la logica della personalizzazione simbolica dell’acquisto. Inoltre le esigenze di consumo sono sempre più differenziate e mutevoli nel tempo, scegliendo in base a più criteri dato che le occasioni di consumo e di fruizione si sono moltiplicate [Esposito, Pierfelice]. Le tendenze di consumo e le modalità in cui si manifestano fanno in modo di rendere complessa l’attività delle imprese perché non esiste più un consumatore-tipo verso cui indirizzare la propria produzione uniforme, ma anche la stessa segmentazione di mercato è difficile [Esposito, Pierfelice]. In merito a quest’ultimo aspetto, le affinità fra i consumatori sono sempre più temporanee e non riguardano il comportamento dell’individuo nel suo complesso, ma solo specifiche tipologie di consumo. C’è poi una componente di eclettismo nel consumatore odierno che gli fa compiere scelte contraddittorie, estranee a qualunque logica pregressa, che allontana la possibilità di trovare un assetto definitivo al fenomeno sociale del consumo [Esposito, Pierfelice]. Inoltre i consumatori di oggi sono consapevoli dell’influenza che esercitano sui processi di produzione e di distribuzione, attraverso i loro atti d’acquisto. Da qui nascono le esperienze di consumo responsabile e critico (GAS), in cui i con-

sumatori sono soggetti attivi nel promuovere le componenti sociali, etiche e politiche delle attività economiche e non semplici destinatari delle informazioni veicolate dalla comunicazione commerciale [Esposito, Pierfelice].

### 3.2.2 Consumo critico

Risulta fondamentale approfondire le pratiche di consumo dei GAS per evidenziare i loro effetti sulla diffusione del modello industriale di produzione agricola e sulla globalizzazione. Il primo fenomeno, denominato Rivoluzione Verde, è iniziato negli anni Cinquanta ed ha portato ad introdurre la chimica e la meccanizzazione nell'agricoltura; il secondo invece ha promosso la recente diffusione di accordi commerciali internazionali e l'apertura dei mercati anche per il settore agricolo [Coscarello]. Tutto ciò ha portato all'affermazione del paradigma della modernizzazione agricola, in cui l'agricoltura si sgancia dal suo ecosistema, dal suo contesto sociale e locale, per dipendere da fattori esterni alla produzione sia a monte che a valle. Infatti la modernizzazione dei processi produttivi agricoli ha intensificato la produzione, producendo un aumento dell'offerta di beni ed una contrazione dei prezzi percepiti dai produttori [Coscarello]. Le grandi multinazionali agroindustriali sono le uniche a dominare tutti gli anelli della catena produttiva agricola, riuscendo ad abbassare i prezzi d'acquisto dei prodotti agricoli e sostenendo i prezzi dei loro prodotti [Coscarello]. Oltre all'omologazione dei prodotti, questo modello produttivo provoca:

- *effetto squeeze*: maggiori costi per le aziende agricole a fronte di una diminuzione costante dei ricavi;
- esternalità negative sull'ambiente e le biodiversità produttive;
- uso scorretto delle biotecnologie.

È per questo che parallelamente nascono le reti alimentari alternative, basate sui principi dell'economia solidale, in cui i produttori e i consumatori si aggregano con metodi diversi da quelli del mercato convenzionale promuovendo il benessere di entrambe le parti [Coscarello]. Risulta interessante capire anche se queste attività possono condurre a diffondere altre attività economiche, per sviluppare in modo sostenibile una comunità. "L'agire del consumo" non è più un processo individuale: è un'azione simbolica e comunicativa perché esprime una visione del mondo e l'appartenenza a un determinato contesto sociale per realizzare una maggiore giustizia distributiva tra gli attori della

filiera produttiva [Coscarello]. La soddisfazione dei propri bisogni avviene attraverso il consumo di prodotti “buoni” non solo per le qualità intrinseche al prodotto, ma anche per i metodi produttivi adottati, per la salvaguardia dell’ambiente e delle condizioni lavorative. Il consumo critico può assumere tre forme[Coscarello]:

1. boicottaggio (forma negativa): non acquistare;
2. sabotaggio culturale (forma discorsiva)
3. buycottaggio (forma positiva): comprare nella rete alternativa

Normalmente il consumo critico non nasce da un malessere sociale per cui le persone si uniscono per ridurre i costi dei prodotti, ma da un aumento della scolarizzazione, dell’informazione e quindi da un aumento del benessere in una classe benestante [Coscarello]. Tuttavia la diffusione delle nuove tecnologie dell’informazione ha definito una nuova classe media, capace di riflettere sulle proprie azioni di consumo. I diffusori di queste pratiche appartengono all’area dell’”altra economia”: finanza etica, bilanci di giustizia, Slow Food, commercio equo e solidale, Gas, banche del tempo, turismo responsabile [Coscarello]. Questi soggetti agiscono su diversi piani e in base a tre livelli:

1. creazione di nuove “identità” attraverso il consumo (livello culturale);
2. costruzione di reti economiche sostenibili (livello economico);
3. promozione di forme di regolazione volontaria per tutelare i diritti umani e l’ambiente (livello politico): attraverso *soft law* si cambiano le politiche aziendali, a fronte del cambiamento dei consumi [Coscarello].

Riguardo ai GAS, essi vengono definiti “Solidali” per differenziarli dai gruppi d’acquisto *tout-court*, che non assumono connotazioni etiche e si costituiscono solo per conseguire un mero risparmio economico[Coscarello]. Per comprendere meglio la differenza riportiamo la definizione di Gas contenuta nel Documento Base dei Gas del 1999<sup>70</sup>:

*“Quando un gruppo di persone decide di incontrarsi per riflettere sui propri consumi e per acquistare prodotti di uso comune, utilizzando come criterio guida il concetto di giustizia e solidarietà, da’ vita a un GAS.*

---

<sup>70</sup><http://www.retegas.org/index.php?module=pagesetter&func=viewpub&tid=2&pid=3&page=3>



*Finalita' di un GAS e' provvedere all'acquisto di beni e servizi cercando di realizzare una concezione piu' umana dell'economia, cioe' piu' vicina alle esigenze reali dell'uomo e dell'ambiente, formulando un'etica del consumare in modo critico che unisce le persone invece di dividerle, che mette in comune tempo e risorse invece di tenerli separati, che porta alla condivisione invece di rinchiudere ciascuno in un proprio mondo (di consumi).*

*Essere un GAS percio' non vuole dire soltanto risparmiare acquistando in grandi quantitativi, ma soprattutto chiedersi che cosa c'e' dietro a un determinato bene di consumo: se chi lo ha prodotto ha rispettato le risorse naturali e le persone che le hanno trasformate; quanto del costo finale serve a pagare il lavoro e quanto invece la pubblicita' e la distribuzione; qual e' l'impatto sull'ambiente in termini di inquinamento, imballaggio, trasporto... fino a mettere in discussione il concetto stesso di consumo ed il modello di sviluppo che lo sorregge.*

*Per costituire un GAS o per entrare a farne parte non bisogna essere dei "duri e puri" ma prendere coscienza della necessita' di cambiare nel piccolo e voler riflettere sull'approccio da avere quando si fa la spesa.*

*I GAS nascono dall'esigenza di cercare una alternativa ad un modo di consumare poco attento; l'obiettivo che va ben oltre i GAS sarebbe in futuro poter fare a meno di questo strumento, quando vi saranno le condizioni per creare un mercato diverso. I GAS sono una possibile risposta alla situazione attuale in cui l'unico dovere e' consumare per essere felici."*

### **3.3 Analisi dei GAS**

In molti affermano che l'attuale sistema economico non funziona più, ma non tutti sono a conoscenza di un'economia nuova denominata "Economia Solidale": la sua caratteristica principale è di non avere capitale in denaro, ma in condivisione, gratuità, trasparenza, fiducia che sono alla base della capacità di fare rete e di instaurare le relazioni [Tavolo Res]. Le Reti di Economia Solidale hanno raggiunto una massa critica, sia in termini di persone coinvolte sia di pensiero e di influenza, che le ha portate ad agganciarsi alle filiere corte, alla Piccola Distribuzione Organizzata e a predisporre dei "patti" tra produttori e consumatori attraverso la finanza etica [Tavolo Res]. Inoltre queste Reti sono pronte ad assumere un ruolo politico, dato il loro stretto rapporto con

le istituzioni e le responsabilità assunte nella costruzione di politiche locali. La capacità di cooperare non è presente in tutti gli individui e non scatta automaticamente nei momenti di difficoltà. Questo aspetto è ben rappresentato dalla favola delle “Due Rane” di La Fontaine [Tavolo Res]:

*“Due rane cascano in un secchio di latte. Una rana è pessimista e dice: “Non ho nessuna possibilità di sopravvivere, meglio morire subito che soffrire a lungo inutilmente”. Così smette di nuotare e annega. La seconda rana che aveva una gran voglia di vivere, non seppe far altro che esprimere tale voglia: si dimenò, si agitò, si dibattè. Sino a che, scosso da tanto ribollire, il latte divenne burro. Ed essa si salvò”.*

Se proviamo ad applicare questo principio ai Gas, si possono evidenziare tre prospettive [Tavolo Res]:

1. acquistare prodotti di qualità per migliorare la propria salute, rimanendo chiusi nel proprio GAS;
2. relazionarsi in maniera competitiva con gli altri GAS per dimostrare la propria superiorità;
3. cooperare con gli attori di qualsiasi realtà eco-solidale, dandosi obiettivi comuni e complementari, all’insegna di un futuro sostenibile per il proprio territorio.

La ricerca dell’Osservatorio CORES, in collaborazione con il Tavolo Res, ci aiuta a capire che non è necessario semplicemente riconoscere l’importanza di queste reti per la sopravvivenza dei progetti, ma è importante capire come organizzare i vari flussi creati dalle reti (economici, informativi, culturali, ecc.) e mantenere attive le filiere e le relazioni [Tavolo Res]. Infatti un esempio è la presenza maggiore di Gas nel Nord Italia (con una varietà di fasce di reddito maggiore, soprattutto in Lombardia), ma i più proattivi sono i Gas del Sud che intraprendono percorsi di collaborazione con i primi. Questa ricerca ha come base i 429 Gas censiti in Lombardia, per poi analizzare le realtà del Friuli Venezia-Giulia e della Sicilia, conferendo un respiro nazionale a questo progetto [Tavolo Res]. Il fenomeno dei Gas è ancora più interessante se comparato a livello internazionale, in cui sono diffusi gli *alternative food networks*, soprattutto in Europa e in Nord America, ma rispondono a dei modelli di “consumo cooperativo”: quest’ultimi differiscono dai Gas perché si focalizzano su una solidarietà reciproca e interna tra i soci, per il risparmio o l’innalzamento del livello qualitativo dei

prodotti[Tavolo Res]. Il concetto di solidale per i membri del Gas non si esaurisce solo all'interno del gruppo, ma si estende ai produttori e all'ambiente. Le economie solidali cooperativiste hanno saputo formalizzarsi in “Terzo Settore”, riuscendo ad ottenere dei guadagni in termini di organizzazione, di influenza economica e di gestione di alcuni settori dell'educazione che lo Stato trascura, ma perdendo la capacità di coinvolgimento dei loro attivisti [Tavolo Res]. In questa prospettiva i Gas appaiono meno favoriti perché i singoli membri non godono di redditi elevati. La maggior parte rientra nella classe impiegatizia o al massimo sono dipendenti statali con redditi inferiori rispetto al contesto internazionale: per cui ad esempio fare la spesa settimanale nei farmers markets risulta difficile [Tavolo Res]. In altri paesi, chi adotta uno stile di approvvigionamento “alternativo” rientra nell'*upper middle class* che cura l'aspetto della qualità e della salute solo per preservare i propri privilegi, adottando solo come retorica la difesa della comunità [Tavolo Res]. Tuttavia la percentuale del budget familiare per gli alimenti impiegato per gli acquisti all'interno dei Gas è rilevante e si attesta al 13%<sup>71</sup>. Entrare a far parte di un Gas non è voler essere *radical chic*, ma è fare delle scelte di spesa consapevoli, che possono anche essere onerose. Rispetto ai Farmers' markets e ai progetti di *Community Supported Agriculture*, i Gas si distinguono per l'elemento collettivo dei loro approvvigionamenti, attraverso la collaborazione di tutti i membri per organizzare la distribuzione e la logistica [Tavolo Res]. Rientrano in questo quadro anche i Distretti di Economia Solidale, presenti soprattutto in Lombardia, che hanno lo scopo di organizzare delle filiere corte, coinvolgendo varie realtà territoriali, per fornire vari tipi di beni e di servizi (ad esempio energie alternative) [Tavolo Res]. Per capire le potenzialità di questi Distretti, basta pensare che lo stesso Istituto di Ricerca per lo sviluppo sociale delle Nazioni Unite (UNRISD) si sta interessando a studiare queste realtà per comprendere come gestire i loro limiti e valorizzare le loro potenzialità [Tavolo Res].

### 3.3.1 Chi partecipa ai GAS e perché

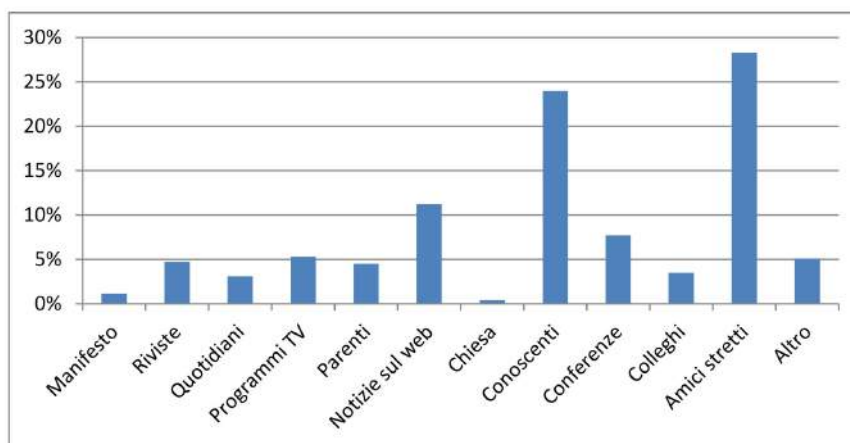
In linea di tendenza con le altre forme di consumo critico, anche chi partecipa ai Gas possiede determinate caratteristiche:

---

<sup>71</sup>Questo dato è ottenuto dividendo il valore della spesa che in media ogni famiglia appartenente al Gas effettua ogni mese per acquistare alimenti con il valore medio mensile nazionale degli acquisti di generi alimentari. [www.istat.it/it/archivio/95184](http://www.istat.it/it/archivio/95184), luglio2013

- il 62% di chi ha compilato il questionario dell'Osservatorio CORES, quindi di chi è effettivamente più impegnato nel Gas, è una donna: il 49,6% ha un'età compresa tra i 30 e i 44 anni e il 42,9% è tra i 45 e i 60 anni. La maggior parte delle famiglie partecipanti ha figli, 71,8%, in cui nel 25,6% dei casi è presente un figlio con meno di 5 anni [Tavolo Res];
- rispetto alla media nazionale, tra i membri del Gas la percentuale di laureati è più elevata (49,5% rispetto al 13,5% emerso dal censimento Istat 2011): il 60,1% svolge una professione impiegatizia o insegna, la parte minoritaria è operaia (4,4%), disoccupata (2,7%) e pensionata (4,1%) [Tavolo Res].
- in genere le famiglie sono composte da 4 componenti e non godono di redditi molto elevati: il 22,3% ha un reddito mensile netto inferiore a 2000 euro, il 56% percepisce tra i 2000 e i 3500 euro, mentre solo il 20% ha un reddito superiore ai 3500 euro (l'1,7% non risponde in merito) [Tavolo Res];
- il 69,8% dichiara di essere molto o abbastanza interessato alla politica, ma si accompagna ad una bassa fiducia verso le istituzioni: i partiti registrano un dato al di sotto del 25%, la televisione il 2,8%, il Parlamento 7,7%, gli istituti bancari 3,4% e le imprese 23,4%. Da notare l'elevata fiducia dei Gas nella magistratura (77,2%), nelle associazioni dei consumatori (75,1%) e nelle cooperative sociali (80,6%) [Tavolo Res].

**Figura 65:** Canali di conoscenza dei Gas

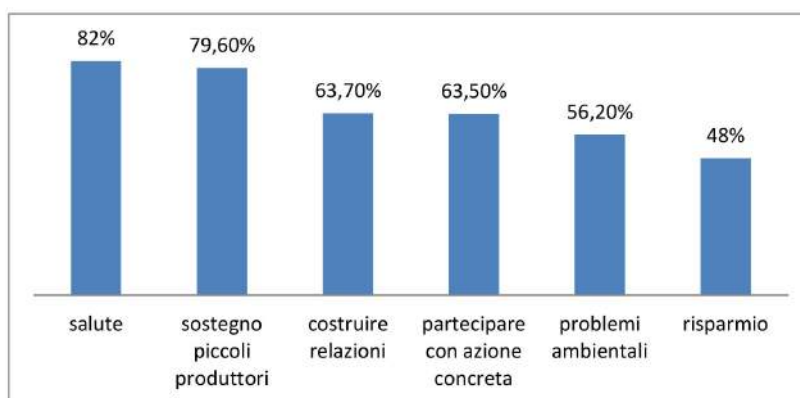


Fonte: Indagine Tavolo RES e Osservatorio CORES, 2013 [Tavolo Res]

Le caratteristiche finora evidenziate sottolineano come i membri dei gas hanno già avuto delle esperienze associative passate (solo il 7% non ne ha mai fatto parte). I gas quindi possono essere visti come “seconde associazioni” formate da “cittadini critici”, cioè guidati fortemente da principi democratici ma con una sfiducia crescente nelle istituzioni e per questo creano nuove forme di partecipazione nella vita sociale [Tavolo Res]. Interessante è capire anche le motivazioni che stanno alla base per aderire ad un Gas perché sono sia di tipo individuale, per tutelare la propria salute, sia di tipo sociale, come la volontà di sostenere un cambiamento forte del modello di produzione e consumo di massa che porta ad un appiattimento dei saperi e all’omogeneizzazione dei prodotti [Tavolo Res]:

- consumare cibi sani 82%
- sostenere i piccoli produttori 79,6%
- partecipare alla vita sociale con un’azione concreta 63,5%
- costruire nuove relazioni 63,7%
- tutela ambientale 56,2%
- risparmiare 48%

**Figura 66:** Motivi per far parte di un Gas



Fonte: Indagine Tavolo RES e Osservatorio CORES, 2013 [Tavolo Res]

### 3.3.2 Struttura ed organizzazione dei GAS

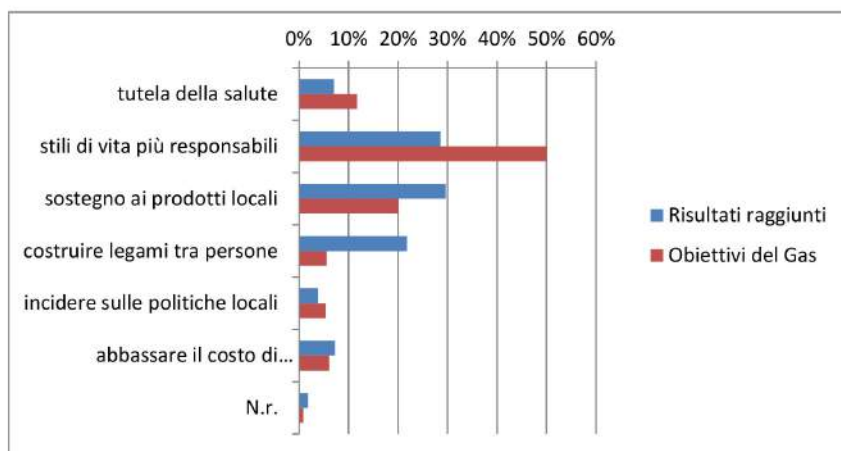
I Gas nascono principalmente da relazioni informali tra persone che si conoscono, ad esempio tra amici (39,4%), oppure dalla divisione di un gruppo preesistente (21,2%)

[Tavolo Res]. Anche le notizie lette su internet (11,2%) e le conferenze (7,7%) contribuiscono a diffondere la conoscenza dei Gas. La risorsa principale che alimenta questi gruppi è il capitale relazionale dei singoli partecipanti che cerca il coinvolgimento di tutti per evitare la “professionalizzazione” delle economie solidali (solo il 23,9% è costituito in associazione) [Tavolo Res]. Sebbene i gruppi possano essere molto diversi rispetto alla loro dimensione interna (il 44,8% è formato da un numero di famiglie compreso tra 20 e 40, mentre il 34,4% ha un numero inferiore a 20), essi presentano modelli organizzati simili tra loro [Tavolo Res]. A differenza di altre iniziative che favoriscono la commercializzazione di medesimi prodotti di qualità eco-sostenibile, nei Gas la spesa rappresenta un momento di socializzazione organizzata in forme di lavoro collettivo per il bene di tutti [Tavolo Res]:

- divisione dei compiti egualitaria;
- suddivisione della responsabilità della raccolta degli ordini e della distribuzione tra i soci, in modo che ognuno sia il referente per quel prodotto, prevedendo una turnazione dei ruoli (85,9%) anche se avviene solo nel 18,7% dei casi;
- le stesse famiglie a mettono a disposizione gli spazi dove ricevere e distribuire la merce;
- tutte le scelte vengono discusse in riunioni plenarie, con cadenza mensile (68,4%).

L’attività dei Gas non si riduce solo all’acquisto ma alla stimolazione di stili di vita più responsabili verso l’ambiente (50,1%), al sostegno dei piccoli produttori (29,6%), alla ricostruzione di legami sociali e all’incontro tra persone che non si conoscono (21,8%)[Tavolo Res].

**Figura 67:** Obiettivi e risultati raggiunti dai Gas



Fonte: Indagine Tavolo RES e Osservatorio CORES, 2013 [Tavolo Res]

La criticità maggiore sta nel riuscire a coinvolgere tutti nel *modus operandi* del gruppo: esistono anche qui i *free riders* a cui interessa comprare i prodotti di cui hanno bisogno senza collaborare nell'organizzazione dei compiti e nel sostegno della rete [Tavolo Res]. È importante dunque che i Gas non si chiudano in se stessi o siano associati ad uno *status quo*, ma che siano inseriti in occasioni di scambio di informazioni nelle Reti e nei Distretti di Economia Solidale. Il 70,5% dei Gas dichiara di collaborare con altre organizzazioni del territorio perché gli stessi membri fanno parte di altre associazioni, riuscendo così a ricoprire un ruolo educativo in merito a: gestione del territorio, tutela del paesaggio, attenzione ai processi produttivi non solo dal punto di vista tecnico ma anche per gli stessi produttori [Tavolo Res]. Tramite questi circuiti alternativi, si cerca di costruire un'offerta di luoghi e reti di relazioni che rispondano concretamente ai problemi quotidiani di oggi: mancanza di trasparenza nella tracciabilità dei prodotti, consumismo, individualismo e assenza di coesione sociale, inquinamento ambientale [Tavolo Res]. L'incontro nazionale dei Gas avvenuto a Monopoli ha chiarito che tipo di economia e quanti lavori "diversi" siano in grado di promuovere le Reti Solidali<sup>72</sup>:

**Un'economia solidale è possibile?** si deve riflettere sulle relazioni di reciprocità e sui modelli organizzativi dei Gas per trovare l'equilibrio tra impegno volontario e lavoro remunerato. Attraverso specifiche iniziative tra i vari attori delle Reti So-

<sup>72</sup>Incontro nazionale "Nuove imprese per Gas e Des", 28-30 giugno 2013, Monopoli-BA

lidalì, si deve cercare di “gestire il limite” di un Gas, alcuni esempi sono: patti tra consumatori, produttori e finanza etica; modelli organizzativi a rete, che tengano conto del limite della crescita, per evitare le grandi concentrazioni, e della “parzialità” delle azioni dei singoli membri; costruzione di comunità sostenibili per favorire la transizione verso una società diversa.

**Bilancio per l’Economia Solidale** per misurare gli spostamenti delle azioni quotidiane dei Gas e dei relativi fornitori verso questo tipo di economia.

**Finanza etica** predisposizione di Fondi di Solidarietà da parte di Mag, Banca Etica Caes, per proposte innovative di imprese sociali e solidali.

**Pads** questi patti di Produzione acquisto distribuzione solidali servono per aumentare la corresponsabilità nel risolvere i problemi legati alla promozione e distribuzione dei prodotti, dato che spesso i soli produttori non riescono a curare con la giusta esperienza anche questi aspetti. Inoltre servono anche a definire, con la partecipazione di entrambe le parti, prezzi equi, qualità e una logistica razionale, a dispetto di quanto avviene nella GDO: si riducono gli imballaggi, si preferisce lo sfuso, si eliminano i rifiuti alla fonte, si limitano i consumi energetici e di suolo e si valorizzano le produzioni “dimenticate”[Tavolo Res].

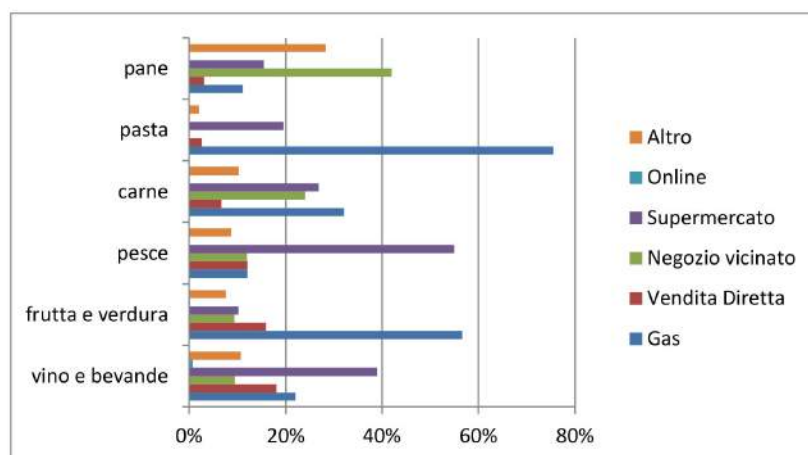
### 3.3.3 La spesa e la scelta dei fornitori

Il paniere dei beni acquistati dai Gas è composto sia da prodotti freschi sia da prodotti a lunga conservazione ma è variabile da un Gas all’altro: generalmente frutta, verdura, farina, pasta, formaggio e olio d’oliva vengono acquistati da tutti; solo circa il 50% di essi acquistata anche pesce, pane (molti lo fanno in casa), vestiti, dolci [Tavolo Res]. Anche la frequenza degli acquisti varia tra i Gas e in base ai prodotti: è ovvio che i prodotti freschi vengono in genere acquistati più spesso rispetto a quelli a lunga conservazione (ogni sei mesi circa)[Tavolo Res]. Risulta difficile stimare il valore economico di tutti gli acquisti dei Gas perché il 55.4% di essi non tiene una rendicontazione: l’Osservatorio CORES ha chiesto quindi a tutti i referenti di calcolare un valore indicativo degli ordini effettuati nell’ultimo anno [Tavolo Res]. Tra i 204 Gas che hanno partecipato alla ricerca, solo 169 hanno risposto a questa domanda indicando un valore tra i 2000 e 170.200 euro l’anno, cioè circa 742,28 euro di spesa annua per famiglia (circa 61,86 in media mensilmente)[Tavolo Res]. I gasisti si recano nei negozi tradizionali principalmente per comprare il pane (42%), vestiti e scarpe (55%), libri (54,6%), televisori



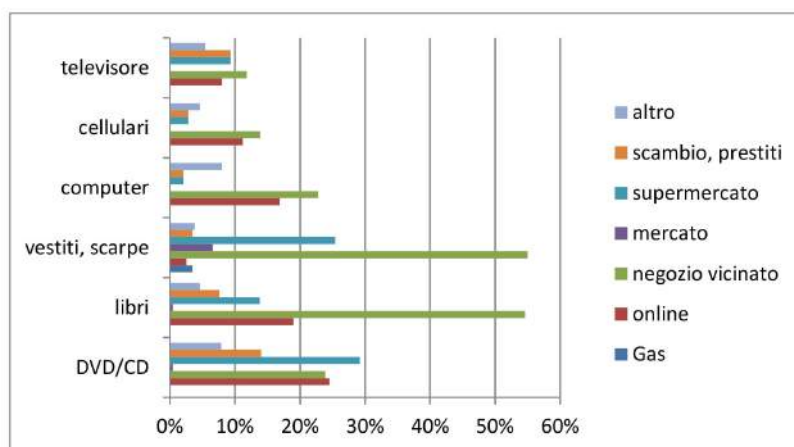
(65,5%), cellulari (67,3%) e computer (50%) [Tavolo Res]. Nonostante i gasisti usino internet e in particolare le mail per raccogliere gli ordini di acquisto, questo strumento è poco utilizzato in linea con la tendenza nazionale (DVD e CD 24,5%, libri 19% e computer 16,9%) <sup>73</sup>.

**Figura 68:** Luoghi in cui i Gas acquistano i prodotti alimentari



Fonte: Indagine Tavolo RES e Osservatorio CORES, 2013 [Tavolo Res]

**Figura 69:** Luoghi in cui i Gas acquistano altri tipi di prodotti



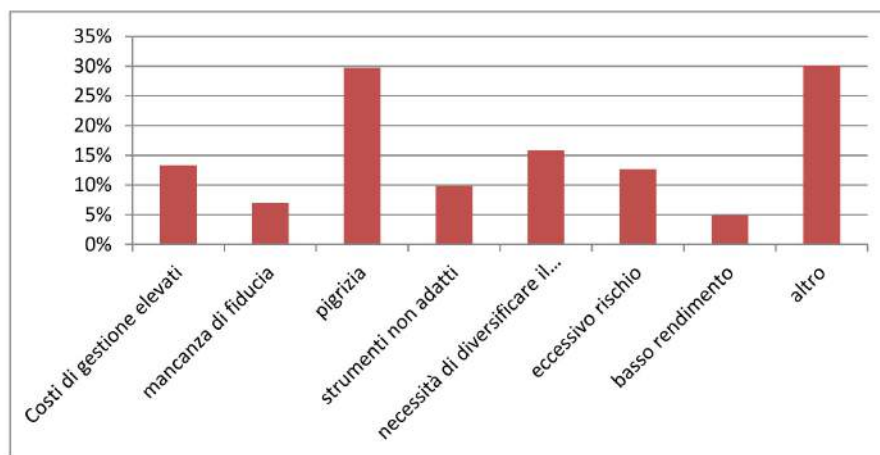
Fonte: Indagine Tavolo RES e Osservatorio CORES, 2013 [Tavolo Res]

La spesa viene pagata principalmente dopo la consegna (72,5%), anche se il 45,6% dei Gas ha adottato delle forme di prefinanziamento per sostenere i produttori. I pa-

<sup>73</sup>ISTAT, ricerca "Cittadini e nuove tecnologie", 2011

gamenti avvengono tramite bonifico bancario (75,5%), ma solo il 30% dei Gas ha un proprio conto corrente, ribadendo quindi la condivisione delle risorse tra i vari membri per il funzionamento del Gas (c/c personali)[Tavolo Res]. Il 55,7% dei Gas che hanno un conto corrente hanno scelto Banca Popolare etica, mentre le singole famiglie continuano ad avere per la maggior parte un conto corrente presso una banca tradizionale (73%) e il 55,8% dichiara di non investire in modo etico [Tavolo Res].

**Figura 70:** Perché i Gas non fanno investimenti etici?



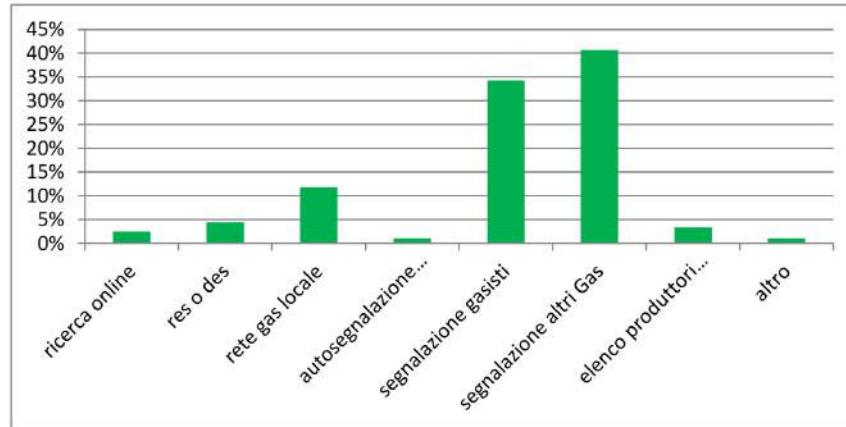
Fonte: Indagine Tavolo RES e Osservatorio CORES, 2013 [Tavolo Res]

Riguardo a quest'ultimo aspetto i Gas sono consapevoli di questa mancanza e il 25,4% di essi ha organizzato degli incontri di approfondimento e di sensibilizzazione sul tema della finanza etica [Tavolo Res]. La scelta dei produttori che riforniscono i Gas avviene sulla base del passaparola con altri Gas (40,7%) o tra gli stessi membri (34,3%), per cui il web e l'auto-segnalazione da parte di nuovi produttori non sono dei canali di selezione utilizzati (rispettivamente 2,5% e 1%)[Tavolo Res]. La scelta finale è una decisione che nel 74,5% dei Gas avviene con la partecipazione di tutti durante una riunione plenaria e si basa sui seguenti criteri [Tavolo Res]:

- qualità del prodotto, 88,7%
- “vicinanza”, cioè la possibilità di avere un contatto diretto (82,8%) e prodotti a km0 (79,9%)
- rispetto per le condizioni lavorative (80,9%) e per l'ambiente (81,9%)

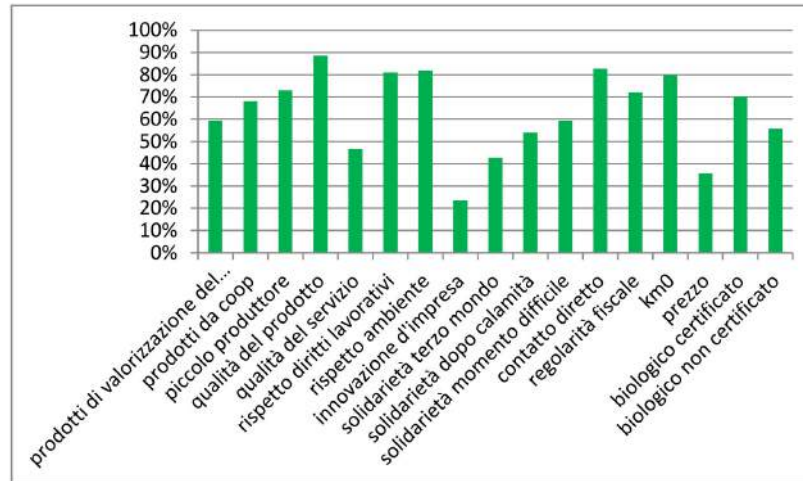
- dimensione dell'azienda, 73%.

**Figura 71:** Criteri di scelta dei produttori



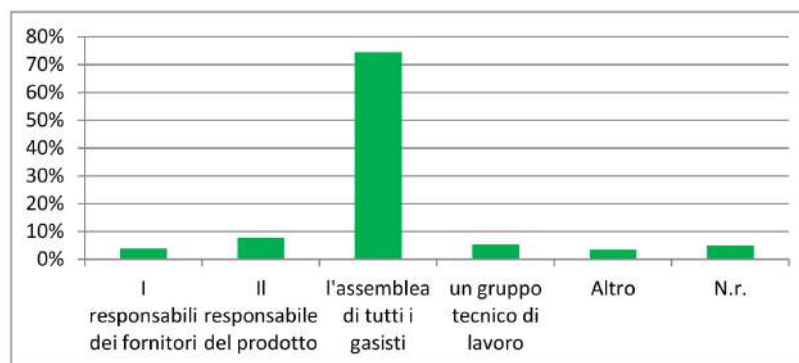
Fonte: Indagine Tavolo RES e Osservatorio CORES, 2013 [Tavolo Res]

**Figura 72:** Ulteriori criteri di scelta dei produttori



Fonte: Indagine Tavolo RES e Osservatorio CORES, 2013 [Tavolo Res]

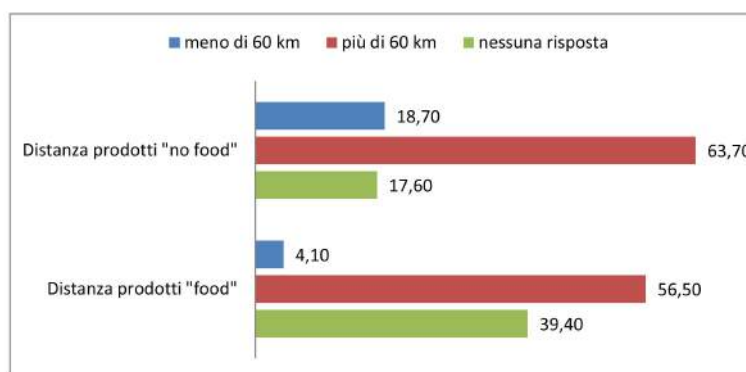
**Figura 73:** Chi sceglie i produttori



Fonte: Indagine Tavolo RES e Osservatorio CORES, 2013 [Tavolo Res]

Appare chiaro che il prezzo e la capacità dell'impresa di innovare passano in secondo piano rispetto alla qualità e alla condivisione di valori [Tavolo Res]. Alcuni Gas predispongono delle schede in cui vengono descritti i fornitori e i loro prodotti e vengono rese disponibili sul loro sito o inviate direttamente a tutti i membri: in più il 74% degli intervistati organizza delle visite in azienda per conoscere direttamente i produttori [Tavolo Res]. Nonostante la vicinanza al produttore sia una delle priorità la maggior parte degli acquisti dei Gas non proviene da produttori fisicamente "vicini": per gli alimenti solo il 39,4% acquista più della metà dei prodotti da produttori che sono a meno di 40 km e per gli altri tipi di prodotto questa percentuale scende a 17,6% [Tavolo Res].

**Figura 74:** Distanza produttori food e no food

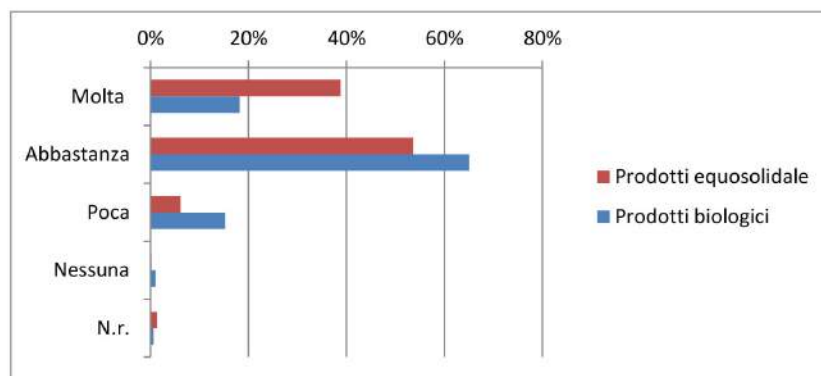


Fonte: Indagine Tavolo RES e Osservatorio CORES, 2013 [Tavolo Res]

I problemi che possono portare ad una rottura del rapporto sono essenzialmente di tipo logistico e provengono più dalla parte dei fornitori (29,9%), rispetto a quella dei

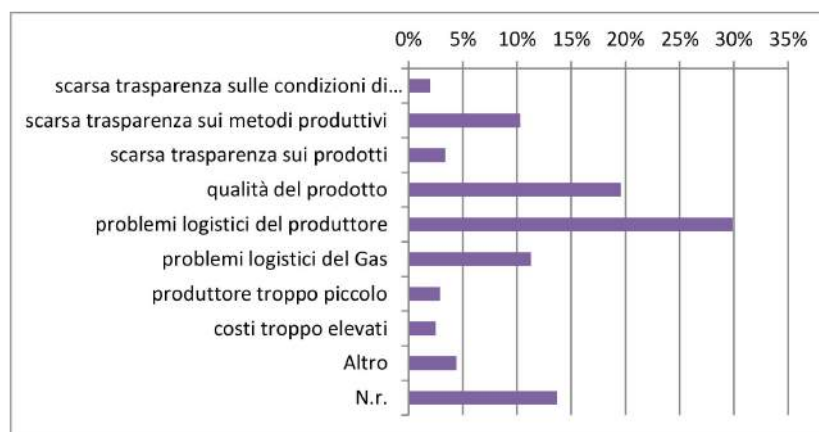
Gas (11,3%), o inerenti alla qualità dei prodotti (19,6%) che solo marginalmente è affidata alle certificazioni [Tavolo Res]. Infatti la fiducia degli intervistati nel sistema di certificazione biologica si aggira intorno al 18,2% mentre sale al 38,8% per l'equosolidale. Anche se per il 70,1% degli intervistati dà molta o abbastanza importanza alla certificazione biologica per selezionare i produttori, quest'ultima non costituisce un requisito essenziale per l'acquisto di un prodotto[Tavolo Res]. Rispetto alla popolazione nazionale, i membri del Gas conoscono maggiormente i marchi: 68,8% identificano in modo corretto il logo del biologico, 59,1% quello del Fair Trade [Tavolo Res].

**Figura 75:** Fiducia nelle certificazioni



Fonte: Indagine Tavolo RES e Osservatorio CORES, 2013 [Tavolo Res]

**Figura 76:** Ragioni della rottura del rapporto tra Gas e produttori



Fonte: Indagine Tavolo RES e Osservatorio CORES, 2013 [Tavolo Res]

### 3.4 Commercio equo-solidale

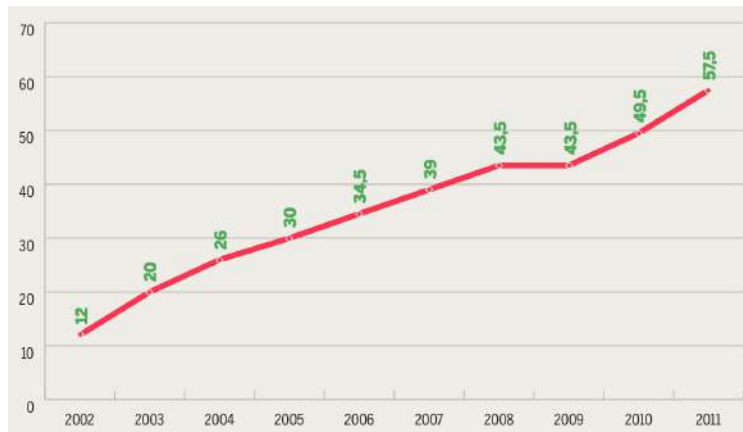
Il commercio equo e solidale coinvolge a livello globale circa 2,5 milioni di produttori e lavoratori in 70 Paesi, certificati da 24 marchi, che vengono distribuiti da circa 500 importatori e da 4mila botteghe del mondo, impegnando 100mila volontari [Tavolo Res]. Gli equo-consumatori sono soprattutto nel Nord e Centro Europa: il consumo procapite di questi prodotti è di 21 euro per la Svizzera mentre l'Italia registra un dato intorno all'1,5 euro [Tavolo Res]. Questo anche perché in molti paesi, come il Regno Unito, si certificano come equi i prodotti delle multinazionali come la Nestlé. Confesercenti ha stimato che l'Italia presenta un territorio privo di “negozi di vicinato”: se il trend di chiusure del 2013 resta invariato, a gennaio 2014 si perderanno 43mila negozi tra abbigliamento, calzature, ristoranti, bar ed esercizi alimentari [Tavolo Res]. Quest'ultimi in particolare soffrono della contrazione dei redditi della popolazione e degli investimenti del Paese nelle grandi superfici, che recuperano un 1.3% di fatturato secondo l'Istat nel 2013, a fronte di un taglio dei consumi per 7 famiglie su 10 [Tavolo Res]. I dati elaborati dall'Assemblea generale del commercio equo e solidale (Agices) evidenziano una diminuzione delle organizzazioni attive e dei relativi fatturati nel 2012: si passa da 80 milioni di euro di prodotti venduti nel 2011 a 70 milioni, tornando ai livelli del 2008/2009[Tavolo Res]. Inoltre i soci Agices sono concentrati al Nord, con cinque regioni che producono il 70% del fatturato totale. Nonostante tutto, grazie al lavoro degli oltre 30mila soci di Agices, questo movimento resiste, ma sono in pochi a conoscere gli effetti specifici dell'importazione a migliori condizioni di certi prodotti [Tavolo Res]. Un esempio è costituito dalle Botteghe del Mondo che, essendo al centro dei nodi territoriali che coinvolgono le filiere corte, i Gas, la formazione, godono di una buona situazione economica. Infatti quest'ultime non scelgono prodotti solo equi, ma anche un valore aggiunto rilevante: prodotti di artigianato, colture strategiche per specifici ecosistemi[Tavolo Res]. Risulta importante accrescere la comprensione e la comunicazione delle conseguenze di negoziati commerciali, avvalendosi della cooperazione di tutti i soggetti istituzionali e sociali: è nato in quest'ottica l'Osservatorio italiano *Trade Game* sul commercio internazionale, in collaborazione con Cgil, Arcs/Arci, Legambiente e Fairwatch, per puntare verso un benessere condiviso e una buona occupazione in tutti i Paesi<sup>74</sup>. In Italia manca ancora una legge che fissi i criteri per definire se un prodotto è “equosolidale” e ciò favorisce i comportamenti illeciti, rendendo fondamentale il lavoro di Flo Cert, ente certificatore del mondo Fairtrade [Valori]. Secondo una

---

<sup>74</sup>[www.tradegamebolg.org](http://www.tradegamebolg.org)

ricerca Globescan su 14.500 consumatori in quindici paesi, la metà del campione conosce il marchio di certificazione Fairtrade e il 91% lo vede come una garanzia. Il 64% ritiene che gli standard adottati siano rigorosi ed è per questo che in Italia i licenziatari autorizzati a vendere questi prodotti sono passati da circa una decina nel 1997 ad oltre 125 negli ultimi anni [Valori]. L'efficacia è garantita dalla presenza di un'unica certificazione, rilasciata da Flo Cert (organizzazione promossa da Fairtrade International) che è un ente terzo rispetto alla filiera produttiva: viene garantito che i prodotti provengono da produttori del Sud del mondo, organizzati autonomamente e in democrazia, che ricevono un prezzo equo e il Premium [Valori]. Il Fairtrade Premium è una quota fissa pagata ai produttori da chi acquista ed esporta i loro prodotti, stabilita di anno in anno, che deve essere destinata a progetti di autosviluppo locale, decisi tra tutti i produttori in maniera democratica (nel 2010 era 51.5 milioni di euro in totale, in forte crescita rispetto ai 42.3 milioni del 2008, con un Premium medio per ogni organizzazione che è passato da 65 mila ad 80 mila) [Valori]. In certi casi, come per lo zucchero, si è deciso di eliminarlo perché faceva perdere d'importanza il prezzo equo, mentre per il caffè e il cacao è rimasto per preservarli dalle forti oscillazioni del mercato convenzionale. Il successo del commercio equo ha ribaltato tutte le classiche teorie economiche, in cui il consumatore è considerato un mero *homo economicus* che cerca solo il prezzo migliore ed è in una fase di *mainstreaming*: ciò spinge le grandi aziende ad investire in questo settore e sta coinvolgendo anche i consumatori passivi [Valori]. Infatti molteplici studi attestano che un terzo dei consumatori è disposto a pagare un prezzo più alto se l'impresa produttrice è socialmente responsabile [Valori]. Ciò ha portato moltissime aziende, come Starbucks e Chiquita, ad intraprendere iniziative etiche per migliorare la loro reputazione. I pionieri del commercio equo solidale per non rimanere schiacciati dalla corsa all'imitazione di questi soggetti, dotati di mezzi più potenti, devono puntare su una risorsa che solo loro posseggono: la dedizione al fair trade [Valori]. Devono saperla comunicare all'esterno, affermando che se loro si rafforzano posso garantire un impatto sociale maggiore rispetto ai loro imitatori.

**Figura 77:** Andamento del valore delle vendite di prodotti equosolidali in Italia dal 2002 al 2011



Fonte: Supplemento alla rivista “Valori” [Valori]

### 3.5 Che cosa sono i Distretti di Economia Solidale?

L’idea di Distretto è la stessa che è alla base dei distretti industriali: rapporto integrato tra filiere produttive e territorio e sistemi di relazione diretta tra i vari attori delle filiere, in questo caso i Gas e i produttori, che creano una conoscenza reciproca che è alla base delle collaborazioni lavorative [Tavolo Res]. Queste reti di relazioni si fondano su un’economia alternativa che fa riferimento all’agricoltura biologica, al Commercio Equo e Solidale, alla finanza etica, alle energie rinnovabili e al riciclo e si fonda sul concetto di solidarietà che le distingue da altre forme di economia alternativa come quella civile dei mercati a km0 [Tavolo Res]. Tuttavia è importante che i Des si confrontino con altre esperienze di filiere corte, avendo però presente quali sono i soggetti coerenti con i loro principi di base con cui instaurare le relazioni. Questi distretti non sono tutti uguali, ma ognuno si fonda sulle specificità del proprio territorio e sui soggetti che vi operano: ci sono i Distretti territoriali, metropolitani, urbani, regionali e rurali [Tavolo Res]. I primi Distretti sono nati dall’avvio di reti locali tra gli attori che generalmente scelgono di operare in questo tipo di economia, prima di coinvolgere le reti “verticali” sparse a livello nazionale: in Lombardia ad esempio si sono costituiti sulla promozione da parte delle Botteghe del Commercio Equo e Solidale e le cooperative di “Mutua Auto Gestione” della finanza etica insieme ai Gas[Tavolo Res]. Gli attori più difficili da coinvolgere sono i produttori che riforniscono i Gas perché esterni alle aree urbane di riferimento e le amministrazioni locali che curano maggiormente altri inte-



ressi. Purtroppo i Gas e le reti di Economia Solidale scontano un'abilità comunicativa limitata, incentrata solo su concetti ed idee [Tavolo Res]. Quest'ultimi sono fondamentali ma non bastano da soli per la comunicazione di un gruppo: si deve creare una visione comune che possa essere rappresentata visivamente e diffusa a tutti. Spesso le immagini utilizzate si rifanno ad alcuni stereotipi del mondo agricolo ed ambientale: è necessario invece elaborare narrazioni collettive, fondate su simboli e riti per creare un linguaggio nuovo e condiviso, altrimenti rimangono solo concetti complessi ed astratti [Tavolo Res]. Facendo un confronto, l'economia basata sul PIL, sul consumismo, sulla crescita continua possiede una capacità evocativa forte nella mente delle persone perché diffonde in queste delle aspirazioni di benessere attraverso l'acquisizione di disponibilità materiali sempre maggiori. La pluralità e polifonia dei gruppi, dei progetti e delle reti, se manca di uno stabile tessuto di connessione perde il suo valore e si frantuma, cadendo nella disomogeneità perché si creano delle barriere che ostacolano la circolazione delle informazioni [Tavolo Res]. In questo modo è difficile creare delle idee contagiose, dei casi emblematici da diffondere tra la collettività per stimolare la loro ripetizione. Serve uno spazio pubblico in Internet, riconosciuto da tutti, in cui creare momenti di confronto e di progettazione: le informazioni non devono essere perse in una miriade di siti web e di mailing list. Ad oggi i siti di riferimento a livello nazionale sono quelli di [retegas.org](http://retegas.org) e [retecioso.org](http://retecioso.org), ma non sono aggiornati, a cominciare dalla grafica stessa dei siti [Tavolo Res]. I mezzi da utilizzare sono i blog e i social network perché sono quelli più seguiti ed accessibili a tutti. La collaborazione con le aziende è fondamentale per diffondere le informazioni e ciò è possibile se si trasforma gli stessi prodotti, di qualsiasi categoria, in canali di comunicazione verso un'altra economia.

### **3.5.1 Rapporto tra i produttori e i GAS**

Le aziende che instaurano dei rapporti con i Gas sono generalmente di dimensione medio-piccola, a conduzione familiare e la maggior parte non riesce a competere con le altre nei mercati convenzionali [ARSA]. Queste trovano nei Gas il canale più adatto per valorizzare la propria produzione perché generalmente i consumatori non conoscono le dinamiche produttive del mondo agricolo e quindi spesso compiono scelte non del tutto consapevoli e senza attribuire il giusto valore ai prodotti [ARSA]. Entrando in un Gas i produttori comunicano direttamente con i consumatori e riescono a fondare un rapporto basato sulla trasparenza e la comprensione reciproca. I prodotti trattati dalle aziende per i Gas sono ormai un'estesa gamma: i più recenti sono gli oli di se-

mi biologici spremuti a freddo, prodotti di erboristeria, prodotti tipici locali, prodotti tessili e dell'artigianato [ARSA]. Molti orticoltori ad esempio hanno anche ampliato il numero di specie di ortaggi da coltivare per andare incontro alle svariate esigenze dei gasisti, sempre seguendo la stagionalità: si cerca quindi di soddisfare i gusti personali attraverso specifiche richieste dai gruppi, risolvere alcuni problemi di allergie e intolleranze, si sfruttano le diverse varietà della stessa specie (tardive e precoci) per integrare le consegne settimanali nei vari mesi dell'anno, soprattutto in inverno [ARSA]. Inoltre le aziende devono dotarsi anche di adeguati mezzi di trasporto perché nel caso di carni e latticini devono essere refrigerati, ma anche pensare ad una riorganizzazione se scelgono di effettuare alcuni processi di trasformazione. Entrare in rapporto diretto con i consumatori non è facile per le aziende e avviene in maniera graduale perché comporta sia investimenti economici sia costi non monetari, come tempo e impegno per apprendere nuovi metodi produttivi, migliorare la logistica e le capacità comunicative [ARSA]. Gli imprenditori agricoli più giovani sono più aperti, mentre le generazioni precedenti preferiscono continuare a dialogare con i mercati convenzionali, anche se la remunerazione è molto più bassa, perché sono più sicuri e non sono pronti al cambiamento. L'intero processo di rinnovamento potrebbe essere meno oneroso se le aziende si appoggiassero ai produttori che hanno già intrapreso questa strada e costituire così una rete di supporto tra le varie aziende [ARSA]. Molto efficace sarebbe la stretta interazione tra i produttori e i tecnici di questo settore (agronomi, veterinari, esperti di micro-finanza, ecc.) perché si potrebbero diffondere le diverse forme di conoscenza di ognuno e predisporre degli obiettivi comuni [ARSA]. Ad esempio il passaggio al biologico è un processo difficile per un'azienda perché comporta un ripensamento radicale della gestione dei processi produttivi (reperimento delle sementi, difesa, diserbo e concimazione delle colture, nutrizione e cura degli animali), della rete di relazioni di riferimento e oneri burocratici gravosi. È per questo che molti ricorrono all'autocertificazione, sulla base dei rapporti di fiducia instaurati con i consumatori, rispettando i principi e le modalità concordate all'interno di una rete di agricoltori, in cui si gestisce il controllo dei singoli operatori [ARSA]. Il problema è che le aziende regolarmente certificate non hanno un giudizio positivo di queste iniziative perché lo strumento di certificazione deve essere univoco per conseguire la giusta visibilità al metodo biologico e consolidarne il riconoscimento da parte dei consumatori. La necessità di disporre di sistemi di certificazione e di controllo alternativi ha promosso a livello internazionale un nuovo modello comune, fondato su metodi partecipativi che coinvolgono direttamente sia i produttori sia i consumatori all'interno di specifiche realtà territoriali: i Sistemi

di garanzia partecipata o Sistemi partecipati di garanzia [ARSA]. Si cerca di sviluppare una visione d'insieme dell'aspetto ecologico della gestione aziendale, che va oltre alla verifica dell'applicazione corretta delle singole tecniche biologiche, coniugando i principi di giustizia sociale. In questo modo ogni sistema crea un suo marchio, che può estendere l'insieme di produttori, evitando la concentrazione su pochi accreditati, e anche la rete distributiva senza cambiare il quadro di valori di riferimento [ARSA]. I produttori, in generale, notano una maggiore capacità di valutare ed apprezzare la qualità dei prodotti nei Gas, collaborando alla ricerca di soluzioni in caso di difficoltà produttive, mentre i consumatori che acquistano attraverso il canale della vendita diretta non conoscono per niente o solo in parte i processi produttivi e metodi che portano a produrre quel determinato prodotto [ARSA]. Spesso infatti i produttori collaborano con i Gas per la raccolta di frutta e verdura, per il diserbo manuale o la preparazione di conserve e marmellate, amplificando gli effetti positivi [ARSA]:

- si riduce la distanza materiale e di pensiero tra produttore e consumatore, comprendendo le difficoltà dei processi produttivi;
- si alleggerisce il lavoro del produttore e si risparmia sulla spesa in base alle ore lavorate;
- si sviluppa una maggiore comprensione di come si formano i prezzi dei prodotti e la remunerazione delle aziende;
- si rafforzano le relazioni e la fiducia.

Negli Stati Uniti e nel Nord Europa sono molto diffuse queste pratiche: *Community Supported Agriculture (CSA)* in cui gruppi di persone gestiscono insieme al produttore l'azienda agricola e "*Pick your own*" che è una forma di vendita diretta che prevede la raccolta dei prodotti dagli stessi acquirenti [ARSA]. La raccolta essendo spontanea non implica un rapporto di lavoro subordinato, quindi è sufficiente stipulare una polizza di responsabilità civile verso terzi oppure sottoscrivere un accordo privato tra produttore e raccoglitori. La maggior parte delle aziende coinvolte non fa e forse non è capace di valutare complessivamente i costi di produzione e la loro incidenza sui prezzi di vendita e nemmeno si preoccupano di verificare la loro redditività aziendale [ARSA]. Se si instaurano rapporti con i Gas la gestione delle attività e le stesse dimensioni aziendali crescono, di conseguenza si rendono necessarie queste capacità valutative. I prezzi spesso vengono determinati sulla base di una personale valutazione di qualche agricoltore della zona, anche se le condizioni produttive sono differenti, comportando delle

ripercussioni sui rapporti con i Gas[ARSA]. Un prezzo equo è la risultante di un incontro tra le esigenze dei produttori e di quelle dei consumatori, andando al di là del semplice vantaggio economico che resta comunque importante. Arrivare a definire un prezzo trasparente non è semplice perché il produttore dev'essere disponibile a mettere sotto osservazione la propria attività e i gasisti devono accettare un prezzo che a volte può comportare un più alto dispendio economico [ARSA]. Per stimolare una maggiore comprensione di quest'aspetto, i produttori possono ad esempio far leva su alcune caratteristiche "tangibili" dei prodotti: valore nutrizionale che si lega alla freschezza, assenza di composti chimici per la loro produzione e conservazione, bontà organolettica di particolari varietà di colture, qualità e quantità di lavoro necessario per ottenerli [ARSA]. Resta fondamentale puntare sulla comunicazione che aiuti a valutare positivamente le caratteristiche "intangibili": riduzione degli impatti ambientali usando energie rinnovabili, non impiegando sostanze chimiche, rispettando le biodiversità, eliminazione degli imballaggi, rispetto delle condizioni lavorative e di remunerazione [ARSA].

### **3.6 L'esperienza del MiraGas**

Per evidenziare maggiormente le attività che svolgono i Gas e il loro ruolo all'interno del territorio, si è scelto di analizzare il caso di MiraGas che ha sede ad Oriago, una frazione di Mira nella provincia di Venezia. Attraverso un'intervista avvenuta il 06/12/2013, durante la loro riunione settimanale nel centro sociale di Oriago, si cercherà di ripercorre le tappe che hanno portato alla costituzione di questo gruppo. Con grande fortuna si è riusciti a dialogare con il principale referente del gruppo Giorgio Voltolina, una buona parte dei membri ed anche alcuni produttori che erano venuti a presentare la loro attività e i loro prodotti.

1. *Com'è nato il vostro Gas? Quante persone vi partecipano?* Il MiraGas è formato da 30 famiglie e da numerosi simpatizzanti (amici, parenti, colleghi di lavoro, ecc.). L'età dei nostri membri varia tra i 30 e i 60 anni e la professione generalmente è impiegatizia oppure statale (ricercatori, insegnanti, ecc.), mentre alcuni sono in pensione. Dopo circa sei anni di attività, nel 2013 ci siamo costituiti anche giuridicamente in associazione di promozione sociale (ASP), per ufficializzare la nostra presenza nel territorio di Mira e a livello nazionale. Ha rappresentato anche un modo per formalizzare i nostri rapporti con le istituzioni, per facilitare la diffusione dei nostri progetti e lo scambio di informazioni e collaborazioni con

altre associazioni. Per questo motivo siamo membri della ReteGas del veneziano oltre che la ReteGas a livello nazionale. Siamo completamente autogestiti, con la collaborazione di tutti. L'unica regola è ritirare i prodotti ordinati e rimborsare chi ha anticipato i soldi. Se qualcuno non riesce a venire si cerca di fargli avere i prodotti in qualche modo, rispettando il principio di solidarietà che è alla base di un Gas [MiraGas].

2. *Come selezionate i vostri fornitori? Che tipologie di prodotti acquistate?* Spesso organizziamo delle serate aperte a tutti presso la nostra sede nel Centro Sociale “Centro anch’io” di Oriago in cui i produttori si presentano, fanno conoscere e assaggiare i loro prodotti, raccontando come si svolge l’intero processo produttivo. Negli anni abbiamo selezionato un numero di fornitori sufficienti per soddisfare ogni esigenza, usando i seguenti criteri: qualità, relazione diretta, predisposizione di prodotti specifici per particolari richieste. I prodotti che si possono acquistare sono una vasta gamma di alimenti, sia freschi che conservati (tranne il pesce, per ora), che possono soddisfare anche le esigenze di chi soffre di intolleranze e celiachia, ma anche prodotti per l’igiene, la cosmesi, prodotti salutistici e fisioterapici, capi d’abbigliamento composti con tessuti naturali. Inoltre un aspetto positivo è quello di scambiarsi informazioni sulle preparazioni degli alimenti, il loro uso, sulle tecniche di coltivazione, ecc. Se è possibile acquistiamo il prodotto biologico ufficialmente certificato o autocertificato, ma rimane sempre valido il principio della solidarietà e della produzione etica, per cui la certificazione non è fondamentale [MiraGas].
3. *Cosa spinge una persona a voler far parte di un Gas?* L’obiettivo non è solo quello di unirsi per risparmiare sul prezzo d’acquisto, ma la condivisione di alcuni valori di riferimento: acquistare direttamente dai produttori, scegliendo prodotti coltivati con tecniche ecocompatibili; i prodotti devono essere di qualità e privi di conservanti o altre componenti chimiche; si devono prediligere i prodotti del proprio territorio per contrastare l’inquinamento e gli sprechi derivanti dai trasporti di lunga distanza; è fondamentale sostenere l’economia locale e i piccoli produttori; si deve mirare ad un’equa distribuzione delle risorse economiche; valorizzare la cultura enogastronomica locale e le varie colture tradizionali; seguire un’alimentazione sana, evitando sprechi, anche nella refezione scolastica e collettiva; priorità alle relazioni sociali ed umane; sostenere i progetti di agricoltura sociale [MiraGas]. Alla base di tutto ci deve essere la partecipazione agli

incontri settimanali il venerdì sera, che non sono solo l'occasione per fare gli ordini, che avvengono anche via mail, ma è anche un momento di aggregazione per discutere di alcuni temi e progettare nuove iniziative, molte volte si finisce anche a mezzanotte.

4. *Qual è il vostro rapporto con i prodotti equo e solidali? Si riesce veramente ad offrire qualcosa in più a questi produttori comprando i loro prodotti?* Acquistiamo anche questi prodotti perché crediamo che la solidarietà non ha confini o distanze quindi cerchiamo di sostenere anche questi produttori particolarmente svantaggiati [MiraGas]. Se ognuno facesse leva sulla forza del proprio gruppo si riesce realmente ad aiutare queste realtà e regalare loro un pò di dignità. Per esempio stiamo anche seguendo il progetto di “Second Chance”, insieme al movimento Mira 2030, per aiutare le donne uscite dalla tratta, vendendo i prodotti che realizzano con i materiali di scarto (borse, accessori, ecc.).
5. *Come riuscite a stabilire dei prezzi equi sia per voi sia per i vostri fornitori?* Il punto fondamentale è che tutti capiscano il valore dei prodotti e ciò avviene attraverso le spiegazioni dei produttori in merito alla loro filiera, ai costi dei processi produttivi, delle materie prime, degli altri lavoratori. I produttori di conseguenza proporranno il loro prezzo che verrà discusso e in caso rivisto con i membri del Gas in base alle quantità acquistate o a particolari esigenze. Con molti produttori, per esempio quelli del pane e della birra, ci si accorda per avere uno sconto e una parte di questo risparmio la utilizziamo per sostenere alcuni progetti di solidarietà e sviluppo gestiti da altre associazioni di Mira [MiraGas].
6. *Che ruolo svolgete secondo voi per il territorio locale e per la nostra nazione?* Noi siamo aperti a tutti, anche a chi non riesce ad essere sempre presente agli incontri. Inoltre si cerca di coinvolgere tutti i cittadini o i membri di altre associazioni del territorio mirese, per esempio quando si acquistano gli agrumi in inverno dalla Sicilia o dalla Calabria. Questo perché crediamo di essere un valido aiuto per la salvaguardia delle biodiversità del nostro territorio locale e nazionale, insegniamo ad avere rispetto dei cicli produttivi e della stagionalità dei prodotti e di conseguenza del lavoro dei produttori, facendogli conseguire un'adeguata remunerazione.

7. *Pensate sia fondamentale entrare in rete con gli altri Gas nazionali? Se sì perché?* La rete nazionale dei Gas è fondamentale per offrirsi sostegno a vicenda tra le varie regioni. Inoltre è uno strumento valido per scambiarsi esperienze, ricette.
8. *Che impatto ha secondo voi il modello di business della GDO? Come si dovrebbe cercare di contenere il suo potere di mercato?* Generalmente noi andiamo al massimo una volta a settimana nei supermercati ed ipermercati per comprare detersivi, carta igienica ed altri prodotti per la casa perché purtroppo non abbiamo ancora un paniere completo di beni, ma ci stiamo lavorando. La GDO riesce ad avere un forte impatto sulle abitudini d'acquisto ma anche sugli stili di vita perché sfrutta il potere della pubblicità e delle promozioni, che andrebbero fortemente ridimensionati.
9. *Cosa ne pensate di Slow Food? Vi piacerebbe collaborare con loro o per voi è giusto rimanere autonomi?* Slow Food svolge certamente un ruolo importante a livello nazionale ed internazionale, ma per ora nessun Gas ha dei rapporti di collaborazione. Questo perché sono realtà che operano su scale e modalità diverse, pur avendo alla base i principi comuni dell'economia solidale.
10. *Conoscete la realtà di Eataly? Cosa ne pensate? Sarebbe coerente che un membro di un Gas faccia degli acquisti tramite questo canale?* Non conosciamo sufficientemente il progetto di Farinetti per poter dare un giudizio negativo o positivo. Ogni membro può decidere di acquistare quello che vuole tramite il nostro Gas e rifornirsi di altri prodotti da altri canali. C'è da sottolineare solo un aspetto: Eataly è un'impresa che in quanto tale è nata per fare profitto, anche se si adopera per educare e trasmettere dei valori ai consumatori italiani ed esteri; un Gas è un'organizzazione no profit, fondata sulla condivisione e la partecipazione di tutti nei processi d'acquisto e nel sostegno di progetti basati sull'economia solidale all'interno del nostro territorio.

Quella stessa sera si sono presentate due produttrici: Caterina e Giovanna. Caterina è rimasta senza lavoro e ci spiega perché ha iniziato a fare il pane a casa:

*“Io sono originaria della Polonia e mi ricordo che da piccola mia nonna faceva il pane con la farina di segale, che riusciva a mantenere fresco il pane più a lungo. Quando sono arrivata in Veneto non ho più mangiato un pane simile, quello che c'è qui è troppo raffinato, non sa neanche di pane.*

*Così ho deciso di farlo in casa, usando farine biologiche, cereali vari e cucinandolo sulla stufa a legna. Ci vogliono parecchie ore per la lievitazione, io di solito lo impasto la mattina presto e poi lo cucino dopo almeno 4-5 ore di lievitazione. Di solito le pagnotte che produco pesano circa 7 etti e si può mangiare tranquillamente anche dopo due giorni. Io pago 1 kg di farina 1 euro e contando il lungo lavoro di impasto io propongo un prezzo di 4 euro per ogni pagnotta, se può andare bene a tutti. Per ordini e altre richieste particolari possiamo accordarci via telefono.”*

Giovanna ha un'azienda agricola nella bassa veneziana che apparteneva alla madre e ci ha raccontato la sua attività e le difficoltà che ha incontrato:

*“Ho frequentato l'Università agraria e molti esami riguardavano l'applicazione di prodotti chimici per le coltivazioni. Ci viene insegnato che gli OGM possono salvare il mondo dalla fame, ma invece impoveriscono solo il territorio. Per risolvere questi tipi di problemi basterebbe avere una più equa distribuzione delle risorse in tutto il mondo. Con mio cugino ci siamo costituiti in società per la produzione di moscato e pinot grigio. Complessivamente abbiamo 38 ettari di campi ed io ho voluto continuare la tradizione della coltura di soia e cereali. Prima coltivavo anche erba medica ma gli aiuti dall'Europa e dalla Regione erano troppo pochi. Col tempo sono riuscita a conquistare la certificazione biologica, anche se ha rappresentato un grande sacrificio economico. Nel 1993 sono diventata socia della cooperativa Tamiso e a quel tempo producevo grano biologico. Negli ultimi anni si è diffusa l'intolleranza al glutine, quindi insieme a dei gruppi vicentini, veneziani e all'Istituto di genetica di Lonigo abbiamo iniziato a produrre il farro, l'orzo, alcuni tipi di grano come il Kamut, il mais bianco perla e il mais rosso. Questi ultimi vengono raccolti a mano, puliti in pannocchia, si sgranano e si portano a macinare a pietra al mulino di Codroipo. Il problema è che le quantità prodotte sono piccole perché i processi biologici sono troppo complessi e molti mulini non accettano nemmeno di fare la macinatura. Le stesse ditte a cui diamo i nostri mais per fare i biscotti ci danno delle limitazioni perché se hanno delle lavorazioni difficili il prezzo sale e non vale la pena per piccole quantità. Per questo è importantissima la filiera perché si possono organizzare insieme ad altri*



*produttori i trasporti, mescolare i vari prodotti perché si può bilanciare il raccolto dell'uno e dell'altro ed ottenere nuove varietà di prodotti.”*

Uno dei tanti progetti che segue il MiraGas è quello del “Pane logistico” di Mira in collaborazione con il movimento Mira 2030, gli agricoltori e i panificatori della zona. Il pane viene prodotto da una filiera autogestita, partecipata e autocontrollata che ora esamineremo.

### **3.6.1 Progetto “Pane Logistico”**

Il Movimento Mira 2030 opera nel comune di Mira come laboratorio attivo in cui tutti possono partecipare per la difesa e la corretta gestione dei beni comuni e del territorio [Pane Logistico 1]. Anche il territorio mirese ha risentito della crisi economica e sono presenti molte situazioni di precariato e disagio sociale, che sono acuite dalla vastità del territorio. Lo scopo del Movimento Mira 2030 è quello di favorire l’informazione e il confronto tra i cittadini, organizzando varie iniziative e progetti che possono rilanciare il territorio, come il progetto del “Pane Logistico”. Le coltivazioni di grano di un territorio sono la prova dell’esistenza di una comunità e la qualità del pane prodotto è l’espressione della coesione sociale [Pane Logistico 1]. Se non sappiamo più dove viene prodotto il nostro pane, da dove provengono il grano e le farine per farlo e in generale quando perdiamo tutti i contatti con i vari attori che compongono la filiera del pane, significa che il senso della comunità è stato perso. Il progetto del Pane Logistico è quindi un progetto di solidarietà sociale per i produttori e per gli acquirenti e di valorizzazione delle risorse per ridare dignità ai lavoratori e alla vita della comunità [Pane Logistico 1]. Il termine “Pane Logistico” è stato coniato in opposizione alla volontà di costruire un Polo Logistico Industriale a Mira, distruggendo numerose attività agricole, puntando invece a coinvolgere la comunità con forme partecipative nella gestione delle fasi produttive, a partire dal grano, dalle farine ed infine dal pane [Pane Logistico 1]. I soggetti che partecipano sono agricoltori, il mulino, i panificatori, i singoli cittadini o cittadini facenti parte di associazioni e Gas. La condivisione degli obiettivi e delle modalità viene sancita dalla firma nel “patto di solidarietà” [Pane Logistico 1]. Gli impegni delle parti consistono nell’accordarsi in merito a:

- costituire una filiera corta autogestita e condivisa per produrre il pane e che sia garantita sia sul piano produttivo, per quantità e qualità del prodotto, sia su quello economico e commerciale;

- stabilire un equo guadagno, egualmente distribuito tra gli operatori e contemporaneamente un giusto prezzo per i cittadini;
- accettare la partecipazione dei cittadini, che contribuiscono con forme di finanziamento diretto, per coprire le spese iniziali, ricevendo in cambio pane e farine;
- condividere idee ed osservazioni per migliorare il progetto;
- garantire la trasparenza nella produzione sia per quanto riguarda gli aspetti tecnici e la tracciabilità, sia per la determinazione di costi e guadagni;
- promuovere ed implementare la filiera in tutto il territorio della Riviera del Brenta, difendendo il proprio territorio grazie alla predisposizione di una percentuale minima del prezzo del pane per finanziare questo tipo di azioni.

In particolare gli agricoltori si devono impegnare a [Pane Logistico 1]:

- destinare annualmente una quota del loro terreno agricolo di proprietà nel Comune di Mira per coltivare il grano;
- seguire tecniche ecocompatibili e sostenibili;
- concordare con gli altri soggetti partecipanti le varietà di grano da seminare;
- effettuare il rendiconto periodico dei trattamenti fatti sul territorio e le colture;
- partecipare alla costruzione trasparente del prezzo fornendo in dettaglio le voci di costo sostenute;
- cercare di conformarsi ai disciplinari della coltivazione biologica di anno in anno;
- consentire la visita alle coltivazioni agli altri soggetti della filiera, previo accordo.

Il Mulino da parte sua deve [Pane Logistico 1]:

- garantire il corretto stoccaggio del grano, senza miscelarlo con quello di altri produttori esterni;
- effettuare la macinazione garantendo la tracciabilità;
- illustrare le tecniche e le modalità di stoccaggio, macinazione e trasporto del grano e delle farine, ed essere aperti a suggerimenti migliorativi;

- fornire il dettaglio e le motivazioni delle voci di costo sostenute per i servizi offerti;
- consentire agli altri partecipanti della filiera di assistere alla predisposizione dei servizi.

Infine i panificatori devono [Pane Logistico 1]:

- realizzare e vendere il “Pane Logistico” fatto solo con le farine provenienti dal mulino affiliato, utilizzando materie prime naturali;
- produrre il pane secondo le forme e le pezzature scelte congiuntamente tra tutti i partecipanti;
- mettere a conoscenza di tutti le tecniche di panificazione ed essere aperti a sperimentare modalità migliorative;
- usare sacchetti con il logo del progetto per la vendita;
- fornire in maniera dettagliata le motivazioni delle varie voci di costo;
- dare la possibilità di visitare il forno previo accordo, nel rispetto delle norme per la sicurezza e l’igiene.

I consumatori e Gas che aderiscono si impegnano a sostenere il progetto nei suoi obiettivi, a divulgarlo ad altre realtà sociali e a contribuire in termini di idee e nuove proposte allo sviluppo del progetto. Anche la stessa associazione Mira 2030 ha degli impegni importanti [Pane Logistico 1]:

- coordinare i vari soggetti della filiera e mantenere le relazioni tra essi sulla base della fiducia reciproca e del rispetto delle finalità del progetto;
- promuovere il progetto in tutto il territorio della Riviera del Brenta;
- raccogliere quote di adesione da associazioni, Gas e cittadini per sostenere il progetto e garantirne la restituzione sottoforma di pane e farina;
- controllare che tutti rispettino gli impegni sottoscritti.

Quest’ultima con alcuni esperti ha elaborato i dati forniti dai vari soggetti partecipanti per arrivare a definire i prezzi da praticare [Pane Logistico 1]:

- l'azienda agricola venderà all'ingrosso le farine al panificatore a 0,75 €/kg, in confezioni da 10 kg in su;
- l'azienda agricola venderà le farine direttamente al consumatore e ai Gas, al dettaglio, a 1,30 €/kg in confezioni da 1 kg;
- il panificatore venderà il pane al consumatore e ai Gas, al dettaglio, a 3,50 €/kg.

Nel calcolo sono stati considerati sia i costi diretti o reali, cioè quelli effettivamente sostenuti, sia i costi indiretti relativi a tasse, capitale fondiario o affitto e spese generali. I dati riportati nelle tabelle seguenti riportano delle cifre arrotondate ed alcune voci sono state accorpate per fornire un quadro di sintesi. Il 2013 è stata un'annata sfavorevole per il grano a causa del clima, perciò si è considerato che la produzione media di grano tenero sia stata intorno ai 4,0/4,5 t/ha, mentre per i prossimi anni ci si aspetta una produzione media di almeno 5,0t/ha [Pane Logistico 2]. Con il patto di filiera si è garantito all'agricoltore un prezzo di vendita di riferimento del grano tenero di circa 265,00 €/t, contro quello corrente delle borse internazionali di circa 190,00-220,00 €/t [Pane Logistico 2]. Questi valori saranno validi per il primo anno dall'inizio del progetto (8 settembre 2013), in base alle produzioni di grano e alle modalità organizzative della filiera. Dopo il raccolto di grano del 2014, quanto stabilito andrà rivisto e in caso riconfermato o modificato [Pane Logistico 1].

**Tabella 46:** Costo di coltivazione del grano per il progetto “Pane Logistico”, 2013

Aratura e fratura	175,00 €/ha
Concimazione bio	168,00 €/ha
Impianto (semina e seme)	271,250 €/ha
Trebbiatura	110,00 €/ha
<b>Totale Costi Diretti</b>	<b>724,250 €/ha</b>
<b>Costi Indiretti</b>	<b>350,68 €/ha</b>
<b>COSTO DI COLTIVAZIONE</b>	<b>1074,23 €/ha</b>
Contributo PAC	350,00 €/ha

Fonte: Elaborazioni MiraGas [Pane Logistico 2]

**Tabella 47:** Costi di trasformazione del grano per il progetto “Pane Logistico”, 2013

Costo di coltivazione riportato a farina	0,22 €/kg
Trasporto del grano al mulino	0,21 €/kg
Macinatura, insacchettamento e riconsegna	0,22 €/kg
<b>TOTALE COSTI DI TRASFORMAZIONE</b>	<b>0,63 €/kg</b>

Fonte: Elaborazioni MiraGas [Pane Logistico 2]

**Tabella 48:** Costo di produzione del “Pane Logistico”, 2013

	Per kg di farina	Per kg di pane
Costo materie prime	0,85€/kg	0,75 €/kg
Costo del lavoro fornaio	0,35 €/kg	0,29 €/kg
Costo della vendita al banco e della consegna del pane	0,09 €/kg	0,07 €/kg
Consumi energetici	0,75 €/kg	0,63 €/kg
Quote di ammortamento fabbricati e attrezzature	0,36 €/kg	0,30 €/kg
Spese generali	0,15 €/kg	0,13 €/kg
<b>TOTALE COSTO DI PRODUZIONE DEL PANE</b>	<b>2,55 €/Kg</b>	<b>2,12 €/Kg</b>

Fonte: Elaborazioni MiraGas [Pane Logistico 2]

**Tabella 49:** Prezzo di vendita del “Pane Logistico” e guadagni per ogni attore della filiera, 2013

	Per kg di farina
Prezzo di vendita della farina al panificatore	0,75 €/kg
Prezzo della vendita diretta della farina al consumatore	1,30 €/kg
<b>PREZZO DI VENDITA DEL PANE LOGISTICO</b>	<b>3,50 €/kg</b>
Guadagno dell’agricoltore per kg di farina venduta al panificatore	0,15 €/kg
Guadagno dell’agricoltore per kg di farina venduta ai consumatori	0,50 €/kg
Guadagno del panificatore per kg di pane venduto	1,35 €/kg

Fonte: Elaborazioni MiraGas [Pane Logistico 2]

**Tabella 50:** Associazioni e aziende che aderiscono al progetto, 2013

<b>ASSOCIAZIONE O AZIENDA</b>	<b>RAPPRESENTANTE</b>	<b>INDIRIZZO</b>
Mira 2030	Giorgio Bombieri	
Azienda agricola Le Pecore Ribelli	Sandro Mazzariol	Riviera Bosco Piccolo, Mira
Azienda agricola Cazzin Stefano	Stefano Cazzin	Via Molinella 10/b, Mira
Azienda agricola Favaron Franco	Franco Favaron	Via Molinella 10/e, Mira
Mulino Morini SNC	Giorgio Morini	Via Borgo S. Rocco, Faenza
Panificio Tiozzo	Franco Tiozzo	Via Venezia 192, Mira
Panificio Baldin	Gino Baldin	Via Giovanni XXIII 181, Mira
Panificio Moro Carlo di Moro Fabio SNC	Fabio Moro	Via Gramsci 18/a, Mira
Azienda agricola Pane e Tulipani	Guido Guerra	Via Basse 58, Vetrego di Mirano
MiraGas	Giorgio Voltolina	Via Lago Misurina 15, Mira

Fonte: Elaborazioni MiraGas [Pane Logistico 1]

## 4 Eataly

### 4.1 La centralità del Made in Italy

L'ultimo rapporto sul nostro paese della Commissione Europea, che risale al 4 aprile 2013, afferma che il nostro modello di specializzazione è simile a quello dei paesi emergenti perché la maggior parte del valore aggiunto risiede nei settori tradizionali, a bassa tecnologia, dato che le imprese italiane hanno una capacità innovativa limitata [I.T.A.L.I.A.]. Purtroppo tutto dipende dagli strumenti di valutazione adottati. Ad esempio, come parametro di riferimento per misurare la competitività italiana in genere si utilizza la quota di mercato detenuta nell'export mondiale, ottenendo un risultato negativo. Se invece si adotta la bilancia commerciale dei prodotti questo dato cambia: l'Italia è uno dei cinque paesi (insieme a Cina, Germania, Giappone e Corea) ad avere un surplus strutturale estero nei manufatti non alimentari [I.T.A.L.I.A.]. Altro esempio sono le classificazioni internazionali sull'innovazione: esse considerano meno innovativo costruire una macchina per imballaggio o una nave da crociera su misura rispetto alla progettazione di un cellulare o di tanti computer fatti in serie. Inoltre un'impresa italiana su quattro investe in tecnologie e prodotti "verdi" (37,9%), contro il 18,3% che non investe nella *green economy*, con una propensione all'export che caratterizza il 37,4% delle imprese green. Anche il settore agroalimentare soffre di letture distorte, per cui è bene evidenziare alcuni dati [I.T.A.L.I.A.]:

- la nostra capacità di creazione di valore aggiunto è pari quasi a 2000 euro per ettaro: il doppio rispetto a Francia, Germania, Spagna e il triplo rispetto alla Gran Bretagna;
- nell'UE siamo il primo paese per numero di operatori biologici (48.269) e il secondo per superficie investita (quasi un milione e centomila ettari);
- siamo all'undicesimo posto al mondo per valore agroalimentare esportato, ma in 13 produzioni su 70 prese in considerazione abbiamo la leadership mondiale (pasta, aceti, vino, ecc.).

L'Italia che ce la fa è quella che punta sulla qualità, sui prodotti *taylor-made*, sulle competenze radicate nei propri territori, curate attraverso la coesione sociale e la formazione, intercettando la domanda crescente di prodotti italiani proveniente da ogni paese. Il nostro sistema produttivo nazionale sta cambiando, ma il settore agroalimentare mantiene i suoi due punti di forza: un mercato interno costituito da consumatori esperti e

consapevoli in merito alle produzioni alimentari, rispetto ad altre produzioni del Made in Italy; la qualità produttiva non replicabile dai Paesi emergenti perché deriva dalla biodiversità dei territori italiani (57.468 specie animali e 12.000 specie di flora) e dalla nostra tradizione enogastronomica millenaria (produzioni certificate) [I.T.A.L.I.A.]. Osservando l'evoluzione decennale delle quote di mercato internazionali della filiera agroalimentare italiana<sup>75</sup>, cioè la capacità di soddisfare le richieste di importazione dei nostri prodotti, ci si rende conto della nostra forza contro la pressione delle economie emergenti. Dal 2002, in cui è stato introdotto l'euro, fino al 2010 la quota della filiera food è stata intorno al 3,3% su scala internazionale. L'ultimo anno considerato è stato il 2011 in cui la centralità del Made in Italy si è ridotta leggermente a causa della recessione economica [I.T.A.L.I.A.]. Il successo delle imprese italiane nell'agroalimentare non è stato danneggiato, ma la perdita di competitività nel totale dell'economia è stata significativa, passando dal 3,6% al 2,7% in dieci anni, considerando sempre le diverse dinamiche per i vari settori e i relativi prodotti. Infatti all'interno dello stesso comparto agroalimentare, le produzioni più comuni hanno sofferto di più rispetto a quelle tipiche dei territori, facendo scendere la domanda globale dei nostri prodotti agricoli da 2,1% all'1,4% [I.T.A.L.I.A.]. Per quanto riguarda le bevande invece l'Italia ha visto rafforzare la sua quota di mercato nel 2011, pari a 9,4%, grazie all'*upgrading* strutturale nel settore vitivinicolo (capacità di assorbimento della domanda globale pari a 21.2%), posizionandola dietro solo alla Francia per quantità e qualità [I.T.A.L.I.A.]. Per avere una conferma di quanto detto in precedenza, è sufficiente osservare le dinamiche dei valori medi unitari, che sintetizzano il valore che i consumatori attribuiscono ai prodotti [I.T.A.L.I.A.]:

- rispetto alla media comunitaria (per la maggior parte francese) i vini italiani hanno incrementato il valore medio di vendita unitario, passando dal 72.8% nel 2002 all'88,2% nel 2011;
- lo spumante è riuscito a raddoppiare la qualità relativa, passando dal 24.8% al 55.2% di uno europeo (in pratica il champagne) tra il 2002 e il 2011.

È interessante notare come le produzioni vitivinicole meno pregiate e le tipologie meno nobili di olio d'oliva sono scese in termini di quota di mercato internazionale: le prime

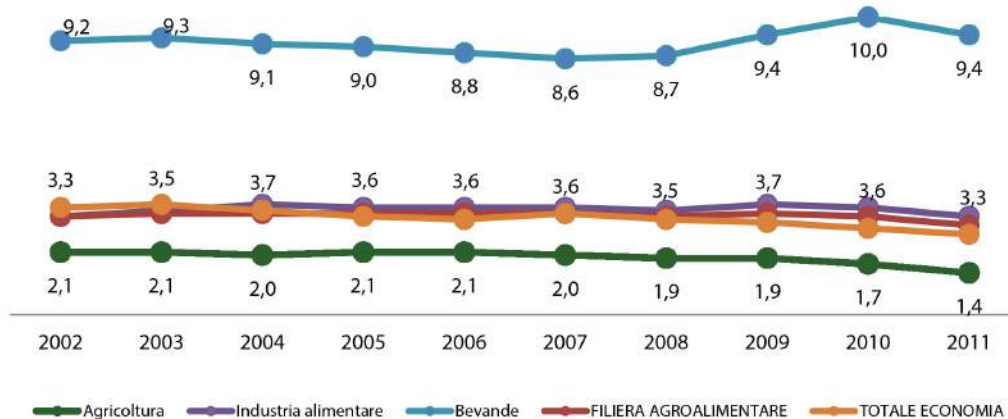
---

<sup>75</sup>Per filiera agroalimentare si intende tutte le attività dell'agricoltura, che rientrano nella sezione A della classificazione ATECO 2007 e le attività dell'industria manifatturiera della sottosezione CA, riferendosi anche ai comparti della trasformazione alimentare (CA10), delle bevande (CA11) e dei tabacchi (CA12).



sono passate rispettivamente da 18,4% a 18,2%, mentre per quanto riguarda l'olio d'oliva vergine ha finalmente perso la sua leadership mondiale scendendo al 31,8% rispetto al 44,1% nel decennio considerato[I.T.A.L.I.A.]. Quest'ultimo dato è particolarmente rassicurante perché il sistema di regole delle produzioni di olio è meno restrittivo nel tutelare la qualità (soprattutto per l'etichettatura) e generalmente i consumatori sono meno esperti e capaci di spingere verso un miglioramento della qualità. L'unica strada per le imprese italiane pare sia proprio quella della qualità, anche se i vantaggi non sono ancora tutti diffusi nei territori, a fronte di una concorrenza di prezzo e una moneta sempre più forte. Bisogna quindi impegnarsi per convincere nuove leve di consumatori che "mangiare italiano è la cosa migliore". Questa sfida è ancora più difficile nell'Est del mondo, soprattutto in Cina e India perché hanno stili di vita completamente diversi, costituendo però un mercato potenziale di oltre due miliardi di abitanti: già nei primi nove mesi del 2012 in Cina c'è stato un aumento dell'84% delle vendite di pasta, del 28% nell'olio, del 21% nel vino per quanto riguarda la *middle class* cinese[I.T.A.L.I.A.].

**Figura 78:** Evoluzione delle quote di mercato dell'agroalimentare italiano nel mondo, dal 2002 al 2011 (incidenza % dell'export sul totale delle imprese mondiali)



Fonte: Elaborazioni Coldiretti, Symbola su dati Un-Comtrade [I.T.A.L.I.A.]

#### 4.1.1 La sfida della qualità per competere

Basandosi sullo studio annuale di Unioncamere e Fondazione Symbola sulla qualità nella produzione di ricchezza<sup>76</sup>, la filiera agroalimentare mostra una maggiore attenzione alla qualità (percentuale di valore aggiunto di alto profilo 51,9% contro il 47,9%

<sup>76</sup>Unioncamere, Symbola, "Prodotto interno di Qualità", 2012

della media dell'economia). Questo è dovuto alla componente agricola che nel 2011 ha un valore aggiunto di qualità intorno al 55,3% e risulta seconda solo alla chimica e alla farmaceutica (59,3%)[I.T.A.L.I.A.]. Inoltre nuovi modelli di sviluppo e di consumo contribuiscono a diffondere l'agricoltura di qualità e si fondano su alcuni principi: difesa del territorio, valorizzazione delle biodiversità, promozione della cultura locale e delle tradizioni produttive. Infatti, insieme a Francia e Germania, anche nel nostro paese la vendita diretta agroalimentare sta crescendo fortemente e si lega al progetto di Coldiretti "Una filiera agricola tutta italiana" che si propone di aiutare le aziende locali, garantendo identità e qualità al giusto prezzo anche ai consumatori, attraverso i 6.926 punti vendita di Campagna Amica. Di questi 1.113 sono mercati a km0 che coinvolgono 20.800 produttori, dando lavoro a 3.500 persone. Gli italiani che hanno scelto di acquistare attraverso questo canale sono 9,2 milioni per una spesa che si aggira intorno ai 489 milioni di euro nel 2011 (+53%)[I.T.A.L.I.A.]. Nei primi sei mesi del 2012, rispetto allo stesso periodo nel 2011, gli acquisti sono aumentati del 23%, in controtendenza rispetto al trend del commercio al dettaglio che ha visto diminuire del 2,3% le vendite di alimenti nei piccoli esercizi, registrando una crescita solo nei discount (+1,8%)[I.T.A.L.I.A.]. Per essere di qualità l'agricoltura deve essere anche sicura: secondo l'ISTAT<sup>77</sup> la quantità di prodotti fitosanitari distribuiti per uso agricolo è scesa del 3,6% tra il 2001 e il 2011. In aggiunta le potenzialità occupazionali sarebbero notevolmente accresciute, offrendo posti di lavoro qualificati a 165.000 lavoratori giovani, che non hanno nulla a che vedere con lo stereotipo del bracciante, ma fanno riferimento ad agronomi, tecnici, *product manager*, ingegneri e ricercatori[I.T.A.L.I.A.]. Nonostante il buon andamento della filiera agroalimentare, il peso dell'export del settore assume dei valori fortemente al di sotto delle sue potenzialità. La perdita strutturale del potenziale competitivo dell'agroalimentare italiano è nella contraffazione e nell'imitazione. Il fenomeno della contraffazione<sup>78</sup> o della pirateria<sup>79</sup> in Italia assume un giro d'affari tra i 3,5 e i 7 miliardi, cioè quasi mezzo punto percentuale del PIL[I.T.A.L.I.A.]. Altri 3 miliardi provengono dall'America centro-settentrionale e sono in crescita i casi registrati nell'UE, in cui nel 2009 si sono contati 1,2 milioni di pezzi contraffatti, il doppio rispetto al 2006. Questo genera numerose perdite: in termini di fatturato per le aziende, di occupazione, di valore per i territori, della bilancia commerciale che porta

---

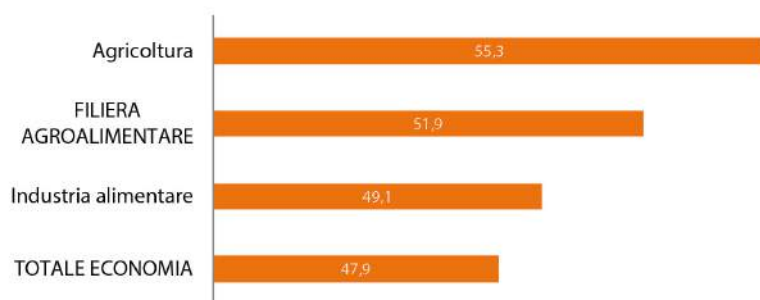
<sup>77</sup>ISTAT, La distribuzione per uso agricolo dei prodotti fitosanitari, 2012

<sup>78</sup>Per contraffazione si intende la violazione di marchi, design, indicazioni di provenienza e brevetti volta ad imitare l'aspetto dei prodotti originali.

<sup>79</sup>La pirateria è l'atto di copiare illecitamente opere o prestazioni protette da diritto d'autore o da un altro diritto affine.

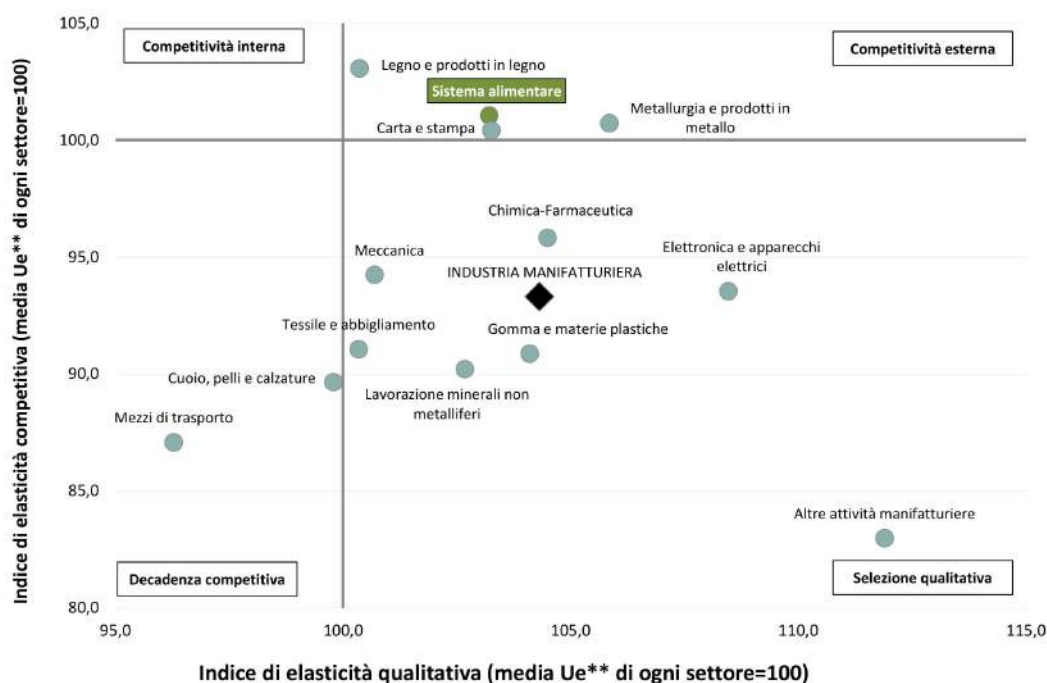
a comprimere la crescita e quindi la competitività italiana, di gettito fiscale mancato che si attesta intorno ai 5,2 miliardi di euro, cioè circa il 2,5% delle tasse pagate in Italia [I.T.A.L.I.A.]. Un altro fenomeno collegato ai precedenti è l'*Italian Sounding*: è la vendita di prodotti che fanno un riferimento esplicito ai prodotti tipici italiani, senza però avere nemmeno una caratteristica di quest'ultimi. Anch'esso rappresenta un vero e proprio freno alle nostre esportazioni potenziali agroalimentari, assumendo una dimensione che si aggira intorno ai 50-60 miliardi di euro annui, cioè più di due volte le vendite estere già attive da parte delle nostre imprese [I.T.A.L.I.A.]. La causa risiede in un quadro normativo che non tutela abbastanza l'origine delle produzioni: si stima che un prodotto tipico italiano su due presente nei supermercati francesi è di imitazione. Questa quota sale lievemente in Germania e nei Paesi Bassi (uno su tre), ma nel Regno Unito le proporzioni peggiorano perché trovare un vero prodotto Made in Italy è molto difficile. Se si risolvesse per intero il problema, il gettito che conseguirebbe l'Italia basterebbe per far crescere il PIL di due o tre punti percentuali, mettendo in moto la ripresa economica [I.T.A.L.I.A.]. La concorrenza sleale costringe le nostre imprese a non seguire la strada della qualità perché sono costretti a ridurre i costi di produzione e ad imitare a loro volta i loro contraffattori. Se non ci fossero questi problemi anche le remunerazioni degli imprenditori agricoli e dei loro dipendenti sarebbero più alte, a fronte di un'immagine rassicurante dell'Italia che è in grado di generare extraprofiti, convertendo i processi produttivi orientati alla quantità verso quelli specializzati nella qualità. Infine un altro soggetto economico che risente di questi effetti distorsivi è il consumatore finale: l'apertura dei mercati è nata con l'intento di garantire maggiore scelta, favorendo una maggiore efficienza degli stessi in termini di costo certo e di qualità [I.T.A.L.I.A.]. Al contrario, queste pratiche sleali portano ad una omogeneizzazione rapida degli idealtipi consumistici, generando degli stereotipi nella mente dei consumatori che non trovano riscontro nella realtà.

**Figura 79:** Prodotto Interno di Qualità nell'agroalimentare italiano nel confronto con il totale dell'economia, anno 2011 (incidenza % sul valore aggiunto)



Fonte: Elaborazioni Unioncamere, Symbola [I.T.A.L.I.A.]

**Figura 80:** Tendenza qualitativa e competitiva dei settori dell'industria manifatturiera italiana\* nell'UE\*\*, anno 2011 con base 2007=100 (NI dei VMU netti e delle quote di export dei settori rispetto alla media UE\*\*)



Fonte: Elaborazioni Unioncamere, Symbola [I.T.A.L.I.A.]; \* al netto dei prodotti petroliferi raffinati; \*\* esclusi Lussemburgo, Malta e Cipro

#### 4.1.2 Controlli e garanzie sui prodotti

La creazione del mercato unico ha facilitato gli scambi tra i vari paesi membri, ma ha amplificato il rischio di prodotti contraffatti o che non rispettano le norme di sicurezza. Per questo l'UE e i singoli membri si sono dotati di una serie di strumenti di controllo che operano su più fronti. A livello europeo è attivo il Rasff (*Rapid Alert System for Food and Feed*), che qualora identifichi un rischio per la salute, condivide in modo rapido ed efficiente le informazioni tra la Commissione Europea, gli enti preposti al controllo degli alimenti e le organizzazioni [Coop]. Tutti i 27 paesi dell'UE sono membri del Rasff, oltre alla Commissione europea, all'Autorità europea per la sicurezza alimentare (Efsa) e anche all'Islanda, il Liechtenstein e la Norvegia. Tra i provvedimenti sono previsti il ritiro o il richiamo di un prodotto dal mercato per proteggere la salute dei consumatori [Coop]. Il Reg. CE 882/2004 art. 41-44 stabilisce che a partire dal 1 gennaio 2007 tutti gli Stati Membri devono attuare il loro Piano Nazionale Pluriennale Integrato dei controlli sulla sicurezza alimentare, che regola le attività di controllo ufficiale da parte delle autorità competenti, a livello centrale, regionale e locale [Coop]. In particolare, a livello nazionale esistono numerosi enti che svolgono controlli a più livelli:

- Agenzia delle Dogane, dotata di autonomia funzionale e gestionale dipendente dal Ministero dell'Economia. Il suo compito è quello di assicurare l'osservazione delle normative fiscali ed extrafiscali, garantendo un commercio trasparente;
- Nas, che attuano dei piani di controllo ufficiali sulle merci provenienti da Paesi terzi o dell'UE, relativi ai residui negli animali e alle tracce di prodotti fitosanitari nei prodotti alimentari;
- Centro di Controllo Nazionale Pesca e Reparto Pesca Marittima (C.C.N.P.) che si occupa della vigilanza e del controllo sulle attività di pesca lungo l'intera filiera;
- Il Dipartimento dell'Ispettorato centrale della tutela della qualità e repressione frodi dei prodotti agroalimentari, che è l'organo di controllo ufficiale del Ministero delle Politiche agricole, alimentari e forestali.

Al momento dell'ingresso nel territorio nazionale tutte le merci di interesse sanitario provenienti da Paesi extra-europei vengono sottoposte a controlli igienico-sanitari dall'Usmaf che ha competenza territoriale. Quest'ultimo verifica che la merce non sia

pericolosa, rilasciando il Nulla Osta all'importazione [Coop]. Un altro aspetto da tutelare è l'origine della materia prima, inteso come il luogo di produzione e di ultima trasformazione delle materie prime che vanno indicati in etichetta. Il Decreto legislativo 109 del 27 Gennaio 1992 è stato integrato dalla Legge 3 Febbraio 2011, n° 4 "Disposizioni in materia di etichettatura e di qualità dei prodotti alimentari" [Coop]. Viene così introdotto l'obbligo di indicare nell'etichetta dei prodotti alimentari trasformati anche "il luogo in cui è avvenuta l'ultima trasformazione sostanziale ed il luogo di coltivazione e allevamento della materia prima agricola prevalentemente utilizzata nella preparazione o nella produzione dei prodotti"<sup>80</sup>. Il disegno di legge è stato studiato per fornire un'informazione completa e corretta sulle caratteristiche di ogni prodotto alimentare (trasformato, parzialmente trasformato o non trasformato) e rafforzare la repressione delle frodi, puntando sulla prevenzione. La pubblicazione della legge non ha comportato l'entrata in vigore automatica, in quanto le modalità per l'indicazione in etichetta sono definite con decreti interministeriali del ministro delle Politiche agricole e del ministro dello Sviluppo economico, d'intesa con la Conferenza unificata, avendo sentito le organizzazioni maggiormente rappresentative a livello nazionale nei settori della produzione e della trasformazione agroalimentare [Coop]. Tutto questo dopo aver acquisito i pareri delle Commissioni parlamentari competenti di Camera e Senato<sup>81</sup>. Al momento a livello nazionale mancano i decreti interministeriali che consentono l'applicazione della legge e a livello europeo l'Italia è stata invitata a non procedere, dato che la legge in questione è contraria alla normativa comunitaria che deve ancora essere elaborata, non essendo nemmeno certi che sia compatibile con la normativa comunitaria sull'etichettatura delle carni [Coop]. Ad oggi l'obbligo di indicare la provenienza in etichetta è in vigore per la carne bovina, l'ortofrutta fresca, le uova, il miele, il latte fresco, la passata di pomodoro e l'olio extravergine d'oliva. Coldiretti denuncia che quasi la metà del carrello della spesa rimane anonimo perché riguarda i salumi, la pasta, i succhi di frutta, ecc. Mancano ancora nove anni per fare in modo che il Regolamento UE n. 1169/2011, in merito alle informazioni sugli alimenti ai consumatori, trovi applicazione. Ciò secondo Coldiretti conferma l'influenza delle lobby dell'industria di settore nel mantenere un velo di mistero sulla commercializzazione di questi prodotti [Coop].

---

<sup>80</sup>Legge 3 Febbraio 2011, n°4 "Disposizioni in materia di etichettatura e di qualità dei prodotti alimentari" art. 4 comma 2.

<sup>81</sup>Legge 3 Febbraio 2011, n° 4 "Disposizioni in materia di etichettatura e di qualità dei prodotti alimentari", art. 4 comma 3.

**Figura 81:** Il sistema di allerta in Europa



Fonte: Rapporto Coop, 2013 [Coop]

**Tabella 51:** Operazioni di controllo svolte dal RASFF

PAESE DI ORIGINE	2010	2011	2012
Cina	450	561	540
India	251	336	338
Turchia	255	319	310
Germania	156	152	103
Stati Uniti	160	113	127
Spagna	138	129	126
Italia	121	116	112

Fonte: Rapporto Coop, 2013 [Coop]

**Tabella 52:** Controlli nazionali

ORGANISMO DI CONTROLLO	2011	2012
Assessorati alla sanità, Asl, Comando Carabinieri per la tutela della Salute	153	169
Gli Uffici periferici del Ministero della Salute (USMAF, UVAC e PIF)	400	348

Fonte: Rapporto Coop, 2013 [Coop]

## 4.2 Le industrie creative

Il significato di cultura è racchiuso nella capacità di rileggere un territorio e le sue bellezze riattivando l’immaginario degli individui, facendo leva sui tratti paesaggistici, architettonici ed enogastronomici. Già nell’art. 9 della Carta Costituzionale si afferma che il paesaggio e il patrimonio storico culturale devono essere uniti alla ricerca scientifica e tecnica. Oltre ad essere una risorsa anticiclica, la cultura ha un’importante “capacità moltiplicativa”, pari a 1,7 nel sistema produttivo culturale. In sintesi per ogni euro di valore aggiunto ne attiva altri 1,7 euro in svariati settori (commercio, turismo, trasporti, ma anche edilizia e agricoltura) [Io sono cultura]. Nel 2012 sono stati prodotti 80,8 miliardi e questi ne attivano altri 133 miliardi, per un totale di 214,2 miliardi tra diretto e indotto, rappresentando il 15,3% dell’economia nazionale. Questo patrimonio è la chiave per uscire dalla crisi, basta osservare il peso che ha nell’immaginario collettivo seppur non venga valorizzato come dovrebbe. In questo quadro emergono le industrie creative, cioè quelle attività con un alto contenuto creativo e con funzioni che vanno oltre a quella culturale, per esempio l’alimentazione, la visibilità dei prodotti, ecc[Io sono cultura]. Le loro componenti sono l’architettura, la comunicazione, il *branding*, le attività tipiche del Made in Italy sia in forma artigianale sia su ampia scala ed *export-oriented*. Tra queste attività rientra anche l’enogastronomia italiana, inimitabile e apprezzata a livello mondiale, che trova espressione nell’attività di ristorazione. La parola *design* significa progettare con un’intenzionalità che tiene conto della nostra consapevolezza temporale del mondo: in questo modo gli oggetti si riscattano dall’essere mere merci e acquisiscono un significato preciso perché tra la persona e l’oggetto



esiste un legame indissolubile di reciproca co-appartenenza[Io sono cultura] . Da cultura materiale il design, nelle sue diverse declinazioni (*product design, service design, management design, ecc.*), si è trasformato in cultura dell'innovazione e della competizione delle società globalizzate. Inoltre il design non è più riferito solo a prodotti di lusso, ma nei suoi processi di risemantizzazione agisce su vari livelli della catena produttiva. Le imprese che adottano questo modello produttivo vengono definite *Design Driven* perché attraverso il design attivano continuamente dei processi migliorativi dell'organizzazione aziendale e della produzione, puntando sulla qualità, l'innovazione, la tutela ambientale e dell'umanità[Io sono cultura]. Tipicamente queste imprese sono quelle del settore Moda, Design, Artigianato e Gusto, con un fatturato intorno al 5% del PIL nazionale, che assume un valore esponenziale in termini d'immagine non quantificabile, facendo da traino all'economia e alla società. L'algoritmo elaborato dall'Osservatorio GEA-Fonadazione Edison<sup>82</sup> ha identificato i primi cinque posti detenuti dall'Italia in alcuni settori *design oriented*, che fanno parte dell'export mondiale: meccanica, agroalimentare, moda, arredo, attrezzature per sollevamento ed edilizia. Un buon livello medio di design aumenta il volume di affari, ma è solo con l'eccellenza creativa che si sostiene un'alta reputazione e l'immagine del design italiano perché è espressione di una qualità produttiva [Io sono cultura]. Questi concetti dovrebbero essere alla base della formazione degli imprenditori e, anche se con fatica, degli stessi consumatori, così possono riuscire a distinguere la vera innovazione. Questo processo è incentivato se le aziende fanno parte di un sistema Paese in cui si sostengono a vicenda, per non cadere nella facile tentazione del sistema finanziario mondiale che le incentiva ad esternalizzare la loro produzione. Un esempio è offerto dall'unione di intenti di Slow Food fondato da Carlo Petrini e Eataly di Oscar Farinetti: l'ideologia di base è la qualità del cibo riconosciuta a livello globale, che è prima di tutto fonte di grande valore aggiunto per la nostra economia, consentendo di rilanciare l'immagine del nostro Paese nel mondo. In questo progetto vengono rivalutati tutti i saperi tradizionali e locali delle nostre regioni, secolarmente rimaste divise, cercando la valorizzazione del *Genius Loci*, riscoprendo alcune qualità che avevamo dimenticato dei nostri territori, facendole conoscere anche ad altri. Tutto ciò risponde ad una scelta ideologica di produzione artigianale del cibo, vissuta come riappropriazione di un bene e di un'identità culturale che ci sono stati espropriati [Io sono cultura]. Il loro lavoro può essere considerato come la salvaguardia di Beni Immateriali e un esempio di modello italiano che si fonda

---

<sup>82</sup>Detto Indice Fortis-Corradini dal nome dei suoi autori.

sul rapporto tra creatività, produzione e cultura con la storia e il territorio. Infatti esiste una Convenzione dell'Unesco del 2003 che riconosce i Beni Culturali Immateriali dell'Umanità, precisando cinque ambiti di riferimento: tradizioni ed espressioni orali (incluso il linguaggio), arti dello spettacolo, pratiche sociali (riti, feste), conoscenza e pratiche che riguardano la natura e l'universo, artigianato tradizionale [Io sono cultura]. L'Unesco predispose dei programmi specifici di salvaguardia, stimola i Paesi membri e i relativi enti pubblici, associazioni e comunità locali ad adottare delle misure legali, tecniche, amministrative e finanziarie per istituire dei dipartimenti per documentare il loro patrimonio e per renderlo più accessibile. La Convenzione è entrata in vigore il 20 aprile 2006 e nel 2008 ha portato ad istituire l' *"Intangible Heritage List"*: per quanto riguarda l'Italia sono inseriti l'Opera dei Pupi Siciliani e il Canto a Tenores dei pastori del centro della Sardegna. Quello che manca è un piano di valorizzazione strategica condiviso tra le pubbliche amministrazioni territoriali e gli operatori per evidenziare le nostre qualità [Io sono cultura].

### **4.3 La nascita di Eataly**

Eataly è nata dall'idea di un imprenditore illuminato delle Langhe, Oscar Farinetti, che ha voluto creare il più grande centro enogastronomico del mondo: in questo modello di mercato, estremamente originale, i prodotti agroalimentari italiani di alta qualità non si comprano semplicemente, ma si consumano e si studiano. Si propone come un luogo in cui si unisce la vendita, la ristorazione e la cultura. Questo progetto è nato dalla volontà di trovare un nuovo modello distributivo dell'agroalimentare e della sua commercializzazione, più adeguato alle esigenze del settore e ispirandosi alla sostenibilità, alla responsabilità e alla condivisione<sup>83</sup>. Tutto ciò per offrire ad un pubblico più ampio cibi di qualità a prezzi accessibili, sapendo comunicare i processi produttivi e dando un volto ai produttori e alla storia dei loro prodotti. L'obiettivo è smentire la credenza che i prodotti di qualità possano essere acquistati solo da una ristretta cerchia di persone perché troppo cari o non reperibili con facilità. Quest'idea imprenditoriale ha un respiro internazionale, volendo creare grandi mercati multifunzionali alla cultura enogastronomica italiana anche all'estero. In questo modo si cerca di aumentare la percentuale di persone che si alimentano con consapevolezza, ancora troppo bassa, prediligendo prodotti di qualità di cui si conosce la provenienza e le varie lavorazioni. Per stimolare una corretta percezione della qualità nel consumatore, Eataly punta tutto

---

<sup>83</sup><http://www.eataly.it/index.php/mondo-eataly/filosofia/>

sulla didattica per adulti e bambini, che si articola in corsi di cucina, degustazioni, corsi sulla corretta conservazione dei cibi. In questo modo si diffonde la salda convinzione che “mangiare bene aiuti a vivere meglio”. Oltre ad aver individuato i produttori italiani delle nostre eccellenze e reperito le migliori materie prime disponibili sul nostro territorio, Eataly segue i principi sanciti da Slow Food che sono: il rispetto per la tradizione e l’educazione fondata su un modo di alimentarsi “sano, pulito e giusto”. Infatti Slow Food per attestare la qualità si basa su: bontà organolettica, sostenibilità ecologica e giustizia sociale, per un piacere alimentare responsabile. Grazie all’amicizia tra Petrini e Farinetti, il consulente strategico di Eataly è stato proprio Slow Food, che svolge i seguenti compiti: controllare e verificare costantemente la qualità dei prodotti venduti, dovendo essere all’altezza delle promesse; valutare che i produttori coinvolti nel progetto non abbassino la qualità dei loro prodotti, per riuscire a soddisfare una domanda crescente. Questa visione sembra utopistica e non nasconde alcuni ostacoli, come quello di cercare di capire i limiti strutturali che possiedono alcune produzioni. Eataly cerca di essere consapevole di queste restrizioni e punta sullo sviluppo e non sulla crescita smisurata, prendendo il concetto di qualità come base per ogni sua attività, dalla produzione, alla distribuzione e al consumo<sup>84</sup>. Per sapere quando quest’idea imprenditoriale è nata, basta risalire all’11 novembre 2002, in cui Farinetti firma il contratto di cessione di Unieuro al gruppo inglese Dixons, mentre sta già disegnando la struttura che dovrà avere Eataly, contagiato dall’ideologia del suo amico Petrini che diventa sempre più famoso e autorevole in materia di tutela della cultura enogastronomica italiana in Piemonte [Sartorio]. Durante questa fase di transizione Farinetti studia i diversi stili di management e i relativi meccanismi di gestione, elaborando le sue teorie personali sulla differenza tra imprenditorialità padronale e il modello delle multinazionali. Secondo lui un imprenditore deve essere consapevole della supremazia della matematica nel redigere il proprio modello di business, cercando di coniugare però valori e sogni. Fin da subito sfrutta la sua rete di amici, con i quali condivide il valore della qualità, coinvolgendoli e illustrando la sua aspirazione avvalendosi di alcuni numeri: il 25% della spesa totale delle famiglie, quindi 180 miliardi su 700 miliardi, è destinato all’acquisto di cibi; di questi 180 miliardi, un terzo viene speso al bar e al ristorante, il restante in prodotti alimentari[Sartorio]. Solo il 10% di questo importo è destinato all’acquisto di prodotti di alta qualità, per cui Eataly può puntare su un ampio mercato da servire. Tra il 2003 e il 2005 Farinetti viaggia in giro per il mondo in cerca di nuove ispirazioni:

---

<sup>84</sup><http://www.eataly.it/index.php/mondo-eataly/chi-siamo/>

visita il Gran Bazar di Istanbul, il mercato del pesce di Tokyo, Harrods a Londra, La Grande Epicerie di Parigi, Saluhall a Stoccolma, il KaDe-We di Berlino, i Carrefour, le Coop e IperCoop, i ristoranti della Guida Michelin, le trattorie di montagna, il mercato biologico di Alba, i negozi specializzati nella grande gastronomia [Sartorio]. In questo periodo dialoga spesso con molti produttori e si rende conto di quanto impegno mettono nelle loro produzioni, senza utilizzare sostanze chimiche che li aiuterebbero a guadagnare di più con minori costi, mantenendo sempre l'ironia, che è fondamentale per essere vincenti anche dopo aver commesso un errore. Farinetti elabora così la teoria dei contrasti apparenti che sarà alla base dell'identità di Eataly: autorevoli ma informali, onesti ma furbi, ironici ma orgogliosi. Come prima apertura è stata scelta Torino perché è la città più vicina a Farinetti dato che, come diceva suo padre, *“se non sei bravo a casa tua non sei bravo da nessuna parte”* e a Torino è già diffusa una certa sensibilità enogastronomica[Sartorio]. Da qui egli comincia a pensare a numerose aperture, prima in Italia e parallelamente in giro per il mondo. I presupposti alla base sono [Sartorio]:

1. creare un luogo spazioso, aperto a tutti e informale, vicino alla città;
2. vendere solo cibi e bevande di alta qualità;
3. curare l'esposizione dei prodotti, descrivendoli in maniera chiara ed originale;
4. coniugare vendita e ristorazione;
5. creare delle aree didattiche che catturino l'attenzione, ma di facile comprensione;
6. cercare di contenere i costi di filiera e dei margini, per predisporre prezzi di vendita e di ristorazione sostenibili;
7. avvalersi delle regole democratiche della GDO (spazi ampi, prezzi convenienti, ecc.), ma integrarle con la specializzazione (alta qualità, personale preparato, ecc.);
8. assumere persone preparate, sorridenti, volenterose;
9. convincere il numero maggiore di piccoli e medi produttori ad essere virtuosi a fronte di un forte aumento di domanda di prodotti di qualità;
10. offrire delle attività di servizio pubblico a tutti i cittadini.

L'apertura del primo punto vendita avviene nell'antico Opificio Carpano il 27 gennaio 2007, dopo quattro anni di preparazione a fronte della difficoltà di definire e coordinare quattro elementi chiave [Sartorio]:

1. individuazione dei prodotti e dei responsabili dei vari reparti;
2. acquisizione di alcune importanti filiere produttive per presidiare alcuni settori chiave;
3. definizione di una struttura societaria che conferisca ad Eataly il giusto sostegno finanziario e l'esperienza nel settore;
4. individuare un luogo adatto per la prima apertura che si deve inserire in un progetto architettonico coerente con lo spirito dell'idea imprenditoriale.

La conoscenza della tradizione agroalimentare è diffusa anche nei ruoli intermedi di Eataly, cioè i *category management*. Essi curano le relazioni con i fornitori, stabiliscono le strategie d'acquisto, quanto spazio dedicare a ciascun prodotto e a ciascun produttore, predispongono il *pricing*, le offerte e altre decisioni che riguardano la supervisione dell'intero ciclo di gestione del loro reparto[Sartorio]. Torino resterà la base d'acquisto per i prodotti di tutti i punti vendita per cui i category di Torino saranno quelli dell'intera Eataly, anche se il loro numero varierà a seconda dello sviluppo geografico e dimensionale dell'azienda. Farinetti per individuare i primi *category* ha indetto una vera e propria caccia alle aquile, definendoli "aquiloni" perché lui ha bisogno di "*gente che sa stare nel vento e possibilmente non del tutto a posto con la testa*" [Sartorio]. Il successo dell'idea di Farinetti è stato possibile perché è il risultato dell'unione di svariati fattori: di nascita (famiglia, insegnamenti del padre, l'abitudine al rischio d'impresa), geografici (la zona delle Langhe in cui è cresciuto, che è sinonimo di mangiare bene e rimanda al mondo agricolo, coltivando materie prime di alta qualità), storici (avendo vissuto sia il periodo della crescita esponenziale dei consumi e anche quello della decadenza industriale), caratteriali (ambizione, volontà, propensione al rischio, estrema attenzione alle analisi e ai dati), ambientali (amicizie e relazioni) e la capacità di apprendere dalle sue esperienze di vita. Oltre a seguire la sua attività imprenditoriale, Farinetti si impegna anche nella politica, in senso nobile, perché cerca di offrire migliori condizioni di vita per tutti. La sua impresa resta comunque di tipo padronale e non multinazionale, le campagne di marketing sono spesso frutto della sua genialità e collabora con tutto il suo personale, non per democrazia, ma per dare valore al contributo di tutti [Sartorio].

La diffusione della cultura enogastronomica italiana è iniziata nel XV secolo in Europa quando Venezia ha iniziato a stampare i primi ricettari. Cinque secoli dopo, prima con Slow Food e poi con Eataly la cucina italiana ritorna in modo trionfale nei principali paesi di tutto il mondo: basti pensare a Eataly di New York che è diventato il terzo luogo più visitato di Manhattan, dopo l'Empire e il Metropolitan Museum, vincendo nel 2011 il Primo Premio al *World Retail Congress* di Berlino per essere il luogo di vendita più innovativo. Farinetti cerca di dimostrare che il nostro futuro può essere ottimistico se sappiamo valorizzare i beni del nostro Paese, dato che per esempio esportiamo solo 31 miliardi del nostro agroalimentare contro il doppio della Francia, che ha saputo imporre le sue insegne straniere della distribuzione (Carrefour), a differenza delle nostre che sono rimaste nel perimetro nazionale (Coop, Esselunga, ecc.). Sotto questo aspetto Farinetti sottolinea che noi siamo solo lo 0,83% della popolazione mondiale, quindi il nostro futuro è pensare a dei prodotti per altri mercati [Sartorio].

#### **4.4 La rivoluzione lenta di Slow Food**

Slow food è un'associazione nata 24 anni fa (10 dicembre 1989 a Parigi) e in poco tempo si è diffusa in 150 Paesi nel mondo, condividendo una rete di valori e di progetti, a partire da Terra Madre il 10 dicembre 2009 [Slow Food Italia]. La nostra sopravvivenza è strettamente legata alla ricerca del piacere ed è uno dei valori fondanti di Slow Food. Il piacere porta al valore della convivialità, in merito a piccole o grandi esperienze da condividere tutti insieme. La diversità è un altro valore non negoziabile e non è solo riferito alle biodiversità, ma al principio di amare le specificità che costituiscono il patrimonio di Slow Food e dell'umanità. La fraternità rende solidi i legami tra i soci e permette di affrontare con complicità i progetti futuri, due valori fondamentali per l'operato di quest'associazione [Slow Food Italia]. Tutto ciò risponde alla dimensione etica, che per l'associazione assume un forte carattere sociale e non solo legata al singolo individuo. Il dubbio e la curiosità sono altri valori necessari per avere coraggio nelle proprie azioni e avere la capacità di mettersi sempre in discussione per puntare al meglio. La somma di questi valori deve portare alla bellezza e alla felicità, come bene comune da scoprire, conservare, condividere, arricchire e trasmettere ad altri. C'è da precisare che Slow Food rappresenta l'identità dell'associazione, mentre Terra Madre è uno dei suoi più grandi progetti in cui si trasmettono i suoi principi [Slow Food Italia]. Questo perché c'è una sorta di divisione interna in cui molti considerano Slow Food al limite del gastrofanatismo, mentre altri si sentono parte solo di Terra Madre, rispec-

chiandosi di più nei messaggi di autenticità che si trasmettono in quest'occasione che riunisce varie comunità locali e le metter in rete per farle acquisire maggior peso politico. Dunque è necessario che Slow Food riunisca le due contrapposizioni in un'unica visione. Ogni attività di Slow Food (Orti in Condotta, Presidi, Mercati della Terra, Gruppi d'Acquisto, Master of Food), anche solo all'interno dell'Italia, può perseguire lo scopo di instaurare relazioni tra i vari soggetti di una comunità ed un'altra [Slow Food Italia]. Vent'anni fa Slow Food si è autodefinita come movimento per la tutela e il diritto al piacere, volendo salvaguardare le tradizioni e le biodiversità, educare le persone al gusto e all'alimentazione sana, fondando anche il Salone internazionale del cibo e un'Università di Scienze Gastronomiche. Chi non fa parte di questo movimento fa fatica a condividere e capire la visione del piacere coniugata all'impegno, facendo rientrare quest'associazione in una nicchia perché pensano che il piacere sia riservato a pochi eletti. Slow food deve impegnarsi maggiormente nella comunicazione per far capire che l'idea di piacere è collegata alla tutela della sovranità alimentare, che consente di non affidare a terzi la produzione, la trasformazione e la distribuzione del nostro cibo, ma di riappropriarci di questo valore comunitario [Slow Food Italia]. L'associazione agisce prima di tutto su scala locale, incidendo sull'economia della comunità perché è più facile sentirsi co-produttori, dato che si accorciano le distanze tra produttori e consumatori, promuovendo le competenze di ogni comunità. L'unico sviluppo possibile secondo Slow Food è attuare delle politiche su scala locale, dove i prodotti tradizionali sono valorizzati e non omologati dalla globalizzazione, ottenuti con tecniche agricole sostenibili che tutelano la salute della popolazione e contemporaneamente proteggono l'ambiente [Slow Food Italia]. L'allarme che ha lanciato Slow Food ha avuto un forte impatto mediatico perché ha fatto leva sulla memoria e sull'identità di ognuno per evidenziare l'impovertimento del nostro patrimonio gastronomico, la perdita di tradizioni e culture legate alla lavorazione dei prodotti alimentari. Già nel 1996 viene avviato il progetto Arca del Gusto in cui vengono catalogati e segnalati oltre 900 prodotti agroalimentari a rischio estinzione [Slow Food Italia]. Nel 1999 Slow Food svolge un progetto più ambizioso, quello dei Presidi, in cui ha individuato i produttori che custodiscono le biodiversità, schiacciati dalle regole del mercato convenzionale: l'associazione ha svolto un grande lavoro di consulenza perché ha stimolato i produttori a riunirsi in forme associative e a redigere dei disciplinari per stabilire gli elementi chiave delle loro produzioni fondando su di essi un patto. Inoltre Slow Food ha cercato per ognuno un mercato di riferimento diverso, più remunerativo ed equo che gli consentisse di far vivere queste produzioni. Per estendere il progetto a livello internazionale, nel 2003 è nata

la Fondazione Slow Food per la Biodiversità Onlus, mentre nel 2008 è stato registrato il marchio “Presidio Slow Food”, affidandolo alle associazioni dei produttori che da questo momento contribuiranno finanziariamente al progetto [Slow Food Italia]. Alla fine del 2012 i presidi sono 224 e a partire dal 2009 Slow Food ha raccolto un’alleanza di 220 cuochi italiani che si impegnano a utilizzare i Presidi come materie prime per i loro piatti. I Presidi non devono limitarsi ad esprimere dei bisogni di un gruppo di produttori, ma devono evolversi in una comunità che coinvolga anche i cittadini del territorio, i cuochi, le istituzioni, gli educatori: solo in questo modo è possibile evitare che i Presidi diventino dei prodotti di nicchia, avulsi dal loro contesto [Slow Food Italia]. Questi prodotti devono riaffermare il loro valore per l’identità e la cultura della loro comunità locale, che spesso nemmeno li conosce, in modo da informare ed educare le persone e provare così a correggere il sistema dell’agroindustria. La scommessa è cercare di cambiare le abitudini di consumo alimentare attraverso un approccio più responsabile, diffondendo la consapevolezza del ruolo delle comunità locali e del loro agire locale in un contesto globale [Slow Food Italia]. Un obiettivo fondamentale è entrare nelle scuole con una proposta di educazione alimentare interdisciplinare, com’è rappresentata da quella dell’Orto in Condotta, dall’organizzare momenti di confronto con i produttori per raccontare il loro lavoro e far capire i valori etici di queste attività.

#### **4.4.1 Identità e missione di Slow Food Italia**

Slow Food Italia è un’associazione no-profit che si basa sull’adesione volontaria dei cittadini, con l’intenzione di esercitare degli interessi comuni di carattere culturale attinenti all’alimentazione [Bilancio Slow Food Italia]. Quest’associazione opera a livello nazionale attraverso associazioni locali e regionali, per promuovere le proprie finalità, espresse nell’art 3 dello Statuto Nazionale:

- educare al gusto e alla cultura gastronomica;
- tutelare le biodiversità e le produzioni alimentari della tradizione;
- diffondere l’idea che la qualità del cibo deve rispondere a tre valori: buono (legato alla qualità organolettica), pulito (in merito alla tutela degli ecosistemi e delle biodiversità, oltre alla nostra salute) e giusto (riferito alla giustizia sociale, creando condizioni di lavoro che rispettano i diritti di tutti i lavoratori);
- sviluppare la rete associativa a livello internazionale.



Slow Food Italia per raggiungere le sue finalità si impegna a: coordinare e sviluppare progetti di ricerca e promozione per la tutela delle biodiversità; organizza iniziative per valorizzare e conservare l'identità storico-culturale di un determinato territorio; sviluppare una rete di relazioni e attività fra le varie Comunità del Cibo; favorire la conoscenza e la fruizione dei prodotti del territorio; organizzare e gestire attività educative nelle scuole, per i cittadini e per i soci [Bilancio Slow Food Italia]. Inoltre fa parte del Movimento Internazionale Slow Food, che è presente in 150 paesi del mondo con 1.500 associazioni territoriali e fa parte della Direzione Nazionale assieme a Slow Food Stati Uniti, Slow Food Regno Unito, Slow Food Giappone, Slow Food Germania, Slow Food Olanda e Slow Food Svizzera. La struttura di Slow Food Italia opera nella sede di Bra ed è organizzata in 289 Associazioni territoriali denominate Condotte e 14 Associazioni Regionali [Bilancio Slow Food Italia]:

1. L'Associazione territoriale denominata Condotta è la struttura organizzativa di base all'interno della quale i soci esercitano la loro attività associativa;
2. L'Associazione Regionale coordina l'attività associativa nel territorio di riferimento;
3. L'Associazione Slow Food Italia opera attraverso questi organismi di direzione politica: il Consiglio di Indirizzo, il Consiglio Nazionale, la Segreteria Nazionale, il Presidente, il Segretario, il Congresso Nazionale, il Collegio dei Revisori dei Conti e il Consiglio di Indirizzo e Collegio di Garanzia.

I volontari presenti nel territorio nazionale sono 2.474, di cui 1.638 sono uomini e 836 sono donne [Bilancio Slow Food Italia]. Il 55% degli uomini e il 74% delle donne ha un'età compresa tra i 30 e i 54 anni. La grande novità del 2012 è stata la fusione in un unico evento aperto al pubblico del Salone Internazionale del Gusto e di Terra Madre. Le comunità del Cibo di tutto il Mondo si sono unite al patrimonio del Salone, composto da produttori, cuochi, Laboratori del Gusto, attività educative, Presidi (dall'Africa, dall'America e dall'Europa passando dall'Estremo Oriente) offrendo una nuova visione del cibo in un'ottica internazionale[Bilancio Slow Food Italia]. I numeri del Salone del Gusto sono stati: 220.000 visitatori italiani e stranieri, 16.000 partecipanti alle conferenze, 8.000 studenti e 3.700 bambini che hanno partecipato alle attività didattiche; 1.000 espositori da 100 paesi; 178 Laboratori del Gusto, Appuntamenti a Tavola, Teatro del Gusto e Incontri con l'Autore; 19 corsi di Master of Food; 100 Conferenze e 1.800 testate presenti e/o che hanno scritto dell'evento.

#### 4.4.2 Intervista a Galdino Zara

Per capire meglio la filosofia di Slow Food e l'importanza dei progetti avviati, si è avuto la fortuna di poter intervistare il 3 Dicembre 2013 il Presidente della Commissione Nazionale di Garanzia, Galdino Zara. Per avere una panoramica completa dei temi trattati, si ritiene fondamentale riportare l'intero colloquio.

1. *Slow Food ha un ruolo di garante della cultura enogastronomica e delle tradizioni, ma ritiene che allo stesso tempo eserciti un'influenza politica sui sistemi economici del nostro paese?* “Dopo l'ultimo congresso nazionale di Slow Food tenutosi ad Abano nel 2010 è emerso che il concetto di piacere del cibo deve essere scisso dal peccato di gola. Infatti si è deciso di concentrarsi di più sui temi della salute legati ad una sana alimentazione perché il ruolo “politico” di Slow Food è cresciuto nel tempo. Nei primi anni in cui Slow Food è nata, nell'86 circa, si organizzavano molte cene perché si cercava di conoscere i produttori e i loro prodotti attraverso dei momenti di convivialità. Dal 2006 in poi si è cercato di entrare nelle scuole, con gli orti scolastici, promuovendo anche dei master per diffondere la cultura enogastronomica.”
2. *Le persone come percepiscono questo movimento? È considerato troppo elitario?* “Molti purtroppo non conoscono la realtà di Slow Food, se non per sentito dire, classificandolo immediatamente come un movimento di enosnob. In questo Slow Food sta cercando di puntare sulla comunicazione per fare conoscere la sua associazione, ma anche i progetti che realizza per coinvolgere più persone.”
3. *In che modo Slow Food parla, racconta la nostra cucina alle persone che non sono associate?* “Un tempo il corpo dei docenti scolastici era molto attivo nel parlare di Slow Food, ora il supporto esterno manca totalmente. Non ci sono nemmeno le persone per seguire gli orti scolastici, a causa della forte disoccupazione. Si dovrebbe invece reintrodurre l'economia domestica a scuola, in modo da insegnare che ci sono delle alternative ai modelli di consumo di massa. Inoltre l'immagine di Slow Food è molto più diffusa all'estero, ciò spiega l'alto numero di iscritti a livello internazionale rispetto a quello dell'Italia.”
4. *In generale chi sceglie di diventare socio? Quali sono i motivi?* “Non c'è una categoria in particolare che scelga di entrare a far parte della nostra associazione, ci sono docenti, ristoratori, produttori, pensionati, ecc. La componente che manca

di più è quella giovanile, anche se attraverso le Condotte si cerca di promuovere delle situazioni di incontro: per esempio a fine ottobre 2013 si è organizzato a Venezia un convegno sul “bere responsabilmente”, in cui hanno partecipato 400 ragazzi delle superiori.”

5. *Secondo il suo parere, come si può tenere conto delle specificità delle nostre tradizioni conformandosi agli standard qualitativi imposti dall'UE?* “Le nostre tradizioni non si potranno mai conformare agli standard europei perché le specificità di un territorio non possono essere omologate ad altre.”
6. *C'è il rischio che ci sia una sovrapposizione delle certificazioni? Come si può orientare il consumatore?* “Il presidio non è una certificazione, è una forma di tutela verso alcuni prodotti di qualità (mais marano, mais biancoverla) o alcuni metodi di lavorazione (“oca in onto”) che stanno scomparendo, attraverso una commissione scientifica che valuta le candidature mandate dai vari produttori. C'è da dire che questi prodotti possono anche non essere di massima qualità, ma sono troppo importanti per l'identità del nostro territorio nazionale.”
7. *Come reagiscono gli altri attori del comparto agroalimentare, soprattutto le industrie e le multinazionali?* “Avendo alcuni amici nel consiglio di amministrazione della Coop, una volta ho chiesto perché tengono i prodotti *time saving* che costano il doppio degli altri e la loro qualità è molto discutibile. La risposta è stata che se loro non forniscono questi prodotti sono tagliati fuori dal mercato perché è ciò che il consumatore cerca. Io penso che bisognerebbe far riflettere le persone: si dovrebbe affiancare le buste di insalata già pronte con una cassa di radicchio da preparare. La differenza di prezzo sarebbe lampante e anche la qualità!”
8. *Come si possono determinare dei prezzi equi in base a questi prodotti di qualità?* “Conoscere i produttori è il modo più adeguato per giustificare il prezzo di un prodotto perché si riesce a comprendere il lavoro che c'è dietro per produrlo e avere una prima prova della sua qualità.”
9. *Che rapporto ha personalmente con la GDO e quale ruolo pensa che ricopra nelle nostra società? Per quale motivo Slow Food ha delle partnership con Barilla, Lavazza, Coop e Ferrero?* “Le partnership che abbiamo instaurato servono

per sponsorizzare i nostri eventi, ad esempio in occasione del Salone del Gusto queste sono servite per pagare i biglietti di tutti i produttori che venivano ad esporre i loro prodotti. Per quanto riguarda la GDO, non si può evitare di andarci, soprattutto per alcuni prodotti come quelli per le pulizie della casa. Ciò che dovrebbe fare la GDO è specializzarsi in queste categorie di prodotti e far valere il suo potere per far rispettare alcune regole, come la riduzione degli imballaggi e delle sostanze che inquinano l'ambiente.”

10. *Qualità+accessibilità e localismo+multiculturalismo sono dei connubi possibili?* “La qualità può essere davvero accessibile a tutti, basti pensare al costo della preparazione di un piatto per un ristorante: la manodopera è la componente prevalente perché pesa il 50% del costo, le spese fisse il 15% mentre le materie prime il 30%. Non ha senso quindi usare materie prime scarse perché l'incidenza sul costo totale è già bassa. Inoltre lo Stato dovrebbe promuovere di più le iniziative legate alla qualità alimentare, offrendo sostegno ai produttori perché altrimenti la spesa sanitaria aumenterà sempre di più a causa dell'alimentazione scorretta. L'unica cosa a cui non sono favorevole sono l'esportazione dei Presidi perché la quantità a disposizione è veramente molto limitata e dovrebbero essere tenuti nel territorio per preservare le biodiversità.”
11. *Come si è svolta la collaborazione con Eataly? Condividete i valori e l'operato di quest'impresa?* “I dipendenti di Eataly sono stati preparati con il Master di Slow Food. Sono convinto che nemmeno l'Istituto del Commercio nazionale riesca a fare quello che ha fatto Farinetti, cioè promuovere così bene il nostro Made in Italy nel mondo. Tuttavia ho qualche dubbio sul rispetto dei livelli di produzione richiesti ai fornitori, oltre al fatto che molti di essi continuano la collaborazione perché rappresenta un forte attore commerciale, facendo leva sull'immagine di Slow Food.”
12. *In quale ottica vedete lo sviluppo dei Gas? Avete mai pensato ad una collaborazione con loro per coinvolgerli nelle loro attività?* “A mio parere non serve inserirsi in queste realtà perché sono già avviate in maniera autonoma e hanno già sviluppato una sensibilità alla cultura enogastronomica.”

## 4.5 Eataly e l'innovazione tradizionale

La domanda che sorge spontanea nell'esaminare l'esperienza di Eataly è la seguente: "é possibile adottare le tecniche distributive più moderne senza stravolgere l'equilibrio delicato delle tradizioni produttive?". Questo perché le tecnologie moderne e quelle tradizionali sono considerate come dei sistemi opposti da sempre: normalmente la scelta viene ridotta a rassegnarsi alla modernità incalzante o a rinunciarvi, ma questa non è la giusta soluzione del dilemma [Venturini]. Secondo Latour la modernizzazione porta alla nascita di nuove relazioni tra comunità e società, senza estinguere quelle tradizionali<sup>85</sup>. Quindi, nel caso di Eataly la differenza di dimensioni tra grande distribuzione e piccole produzioni è un problema da gestire, ma non è insormontabile. È vero che il modo in cui la conoscenza è conservata e trasmessa è diverso: è implicita ed informale nelle comunità tradizionali, mentre con lo sviluppo dei media una parte di conoscenza è stata resa esplicita, trasformandosi in informazione (espressione formalizzata della conoscenza). Tuttavia, per quanto i media abbiano un impatto forte, la comunicazione orale è sempre rimasta fondamentale nei contesti familiari, ma anche nel lavoro e nella scienza [Venturini]. Per quanto riguarda i piccoli produttori di Eataly, essi saranno portati ad aggiungere un pò di formalizzazione alle loro pratiche produttive, senza modificarle: modernizzare delle confezioni, aggiungere il codice a barre o l'elenco degli ingredienti. In alcuni casi le modifiche sono state più incisive, ad esempio adeguare gli standard igienici dei prodotti a quelli europei per poterli commercializzare. Generalmente l'opposizione tra modernità e tradizione si fonda sulla volontà espansiva dei sistemi industriali e la conservazione delle comunità tradizionali [Venturini]. Eataly vuole diffondere l'idea che le tecnologie moderne possono essere al servizio delle comunità tradizionali, per creare varie alternative da percorrere. Nel primo anno di apertura, Eataly a Torino ha contato due milioni e mezzo di visitatori, di cui un milione e mezzo ha acquistato qualcosa e mezzo milione ha mangiato nei ristoranti, con un incasso totale della struttura di trenta milioni di euro. L'innovazione tradizionale di Eataly deve onorare l'ideologia di base nelle sue pratiche, altrimenti perderà la fiducia dei consumatori. Per fare ciò si deve rinnovare radicalmente sia l'attività tradizionale dei produttori sia le pratiche distributive moderne, in modo da continuare il suo successo commerciale e resistere alla concorrenza [Venturini]:

1. la logistica e l'organizzazione della distribuzione moderna si deve avvicinare ai ritmi produttivi delle produzioni tradizionali;

---

<sup>85</sup>Bruno Latour, "Non siamo mai stati moderni", 1991

2. i produttori tradizionali devono rendere il loro format produttivo compatibile il più possibile con la grande distribuzione organizzata.

Eataly deve quindi evitare la standardizzazione e l'appiattimento produttivo perché oltre a fallire lei stessa, sarà l'intero sistema agroalimentare italiano a risentirne.

#### **4.5.1 La costruzione della griglia di Eataly e la scelta di Torino**

La prima questione da risolvere nella progettazione di Eataly è la definizione dei fornitori e dei responsabili di reparto. Farinetti può contare sull'aiuto di Slow Food, dato che lui stesso si è ispirato alla filosofia di Petrini per eliminare l'idea che le produzioni tradizionali sono di nicchia, diffusa prepotentemente dalla GDO: lui decide quali tipi di prodotto ci dovranno essere e quante marche ci saranno per ogni tipologia di prodotto, ma sarà poi Slow Food a individuare quali saranno i produttori che rispondono a queste esigenze [Venturini]. Dal 2004 un gruppo di cinque persone di Slow Food inizia a svolgere degli incontri con piccoli e medi produttori dal Piemonte e da altre regioni italiane per selezionarli secondo i seguenti criteri:

- la qualità dei loro prodotti (attraverso degustazioni comparate e cieche);
- la sostenibilità delle tecniche produttive, che devono essere legate alla tradizione;
- la garanzia di poter offrire una quantità sufficientemente grande e una certa costanza nei rifornimenti.

Negli anni successivi questa griglia è stata modificata per tre ragioni: l'affidamento della gestione dei reparti ai *category*, volumi di vendita sorprendentemente elevati a cui cercare di far fronte e l'adeguamento di ogni punto vendita alle produzioni presenti nel territorio in cui è insediato [Venturini]. Comunque Eataly non potrà essere solo un'impresa di distribuzione perché i prezzi praticati dai produttori artigianali sono troppo elevati e la loro logistica non può reggere alle regole della distribuzione di massa così facilmente. È necessario dunque che Eataly acquisisca il controllo di alcune importanti filiere produttive, per garantirsi un determinato quantitativo di rifornimenti di alcune categorie di prodotti chiave (acqua, pasta, pane, vino, birra, salumi), non per dominare nelle produzioni alimentari [Venturini]:

1. Pastificio Afeltra di Gragnano (100% Eataly s.r.l)
2. Vini San Romano (100% Eataly s.r.l)

3. Vini Cantine del Castello di Santa Vittoria (97,5% Eataly s.r.l., 2,5% management)
4. La Granda, carni bovine (50% Eataly s.r.l, 50% Sergio Capaldo)
5. L'acqua Lurisia (50% Eataly s.r.l., 50% famiglia Invernizzi)
6. Salumi Antica Ardenga (50% Eataly s.r.l, 50% Massimo Pezzani)
7. Luca Montersino per Eataly, pasticceria (50% Eataly s.r.l, 50% Luca Montersino)
8. Vini Azienda Agricola Brandini (40% Eataly s.r.l., 40% Piero Bagnasco, 20% Carlo Cavagnero)
9. Distilleria Montanaro (36% Eataly s.r.l., 64% quattro azionisti Montanaro)
10. Vini Serafini & Vidotto (25% Eataly s.r.l., 50% Serafini e Vidotto, 25% famiglia Tiolo)
11. Birra Lurisia (20% Eataly s.r.l., 80% Teo Musso)
12. Azienda agricola e Caseificio Agrilanga (50% Eataly s.r.l., 50% due soci storici)

Nel momento in cui Eataly cresce e comincia ad aprire in tutta Italia e all'estero, Farinetti avrà bisogno di nuove alleanze strategiche. Dapprima è cruciale assicurarsi un partner già attivo nel settore della distribuzione alimentare: la scelta ricade su Coop dato che c'è una certa affinità perché è il primo gruppo della distribuzione alimentare italiana e Eataly per quest'ultima è un importante strumento per acquisire visibilità e prestigio, essendo complementari l'uno con l'altro, e non un competitor come molti pensano [Venturini]. Inoltre, le cooperative Coop sono tra i principali sponsor dei Presidi di Slow Food per la salvaguardia delle biodiversità agricole della tradizione. Tuttavia la partnership si svolge con difficoltà perché Coop Italia (capofila del gruppo Coop) non vuole associarsi e Farinetti è costretto a colloquiare con le cooperative regionali. Alla fine saranno Coop Adriatica, Coop Liguria e Novacoop Piemonte ad acquistare una quota totale del 40% della nuova società Eataly Distribuzione, entrando anche nel consiglio di amministrazione della società. Il 60% è detenuto da Eataly s.r.l., che a sua volta è detenuta per l'80% da Farinetti e per il 20% da Luca Baffigo (Eatinvest s.r.l.) [Venturini]. Quest'accordo le ha consentito di ricevere capitali dalle cooperative, ma anche un aiuto nella gestione della logistica. La scelta di Torino come prima sede

è quasi ovvia perché è da sempre la città di riferimento di Farinetti e Petrini, essendo nati entrambi a Bra. L'avvento delle distribuzioni moderne ha portato all'estensione delle superfici di vendita, spostandole dai centri storici e costringendo i consumatori a diminuire la frequenza degli acquisti, aumentando la quantità di merci. Al contrario le botteghe tradizionali sono collocate vicino al centro o ai luoghi di transito, così i consumatori di giorno in giorno possono acquistare ciò di cui hanno bisogno. Con il vecchio stabilimento della Carpano, Eataly riesce a competere con la GDO perché offre grandi spazi e ampio parcheggio, ma si differenzia per il fatto di non essere in periferia e di curare l'esposizione rendendola originale. Infatti Eataly non è troppo lontana dalla stazione e dal centro, in più è affiancata dal centro commerciale 8 Gallery e dalla Fiera di Torino, che si trovano entrambi nel grande edificio del Lingotto [Venturini]. A questi vantaggi si aggiunge il valore storico ed architettonico dell'edificio, dato che la Carpano è stata una distilleria celebre per la produzione del Vermouth. Lo stabilimento è stato dato in gestione a Farinetti per sessant'anni, in cambio della sua completa ristrutturazione e della predisposizione di almeno un terzo dello spazio ad aree didattico-culturali per le scuole di Torino. La convenzione stipulata impone la realizzazione di un Eco-museo che racconti la produzione del vermouth e di una sala conferenze gratuita per tutti i cittadini. In questo modo Eataly è caricata di un significato simbolico perché, prima di essere un luogo di consumo, si presenta come un luogo di cultura [Venturini]. All'interno, passata la grande sala di ingresso, lo spazio commerciale è organizzato, come comunemente accade, per categorie merceologiche. Però nel caso di Eataly la suddivisione tra reparti è netta, mentre nei supermercati le file di scaffali si susseguono senza continuità. Questo perché lo stesso complesso è formato da un agglomerato di edifici diversi, separati da muri e dislivelli di pavimentazione. Inoltre la separazione tra i reparti è evidente per la scelta di materiali decorativi diversi: per esempio si sono recuperate le antiche cantine al piano interrato che sono state adibite a cantine di stagionatura, a reparto dei vini, delle birre e dei presidi Slow Food.

#### **4.5.2 Il category management e il personale di vendita**

Le GDO hanno tipicamente una struttura piramidale, in cui si prevede di minimizzare l'autonomia del personale centralizzando le principali decisioni riguardo ai prezzi e ai prodotti da inserire. Ai direttori dei punti vendita è richiesto di gestire sapientemente i flussi di approvvigionamento e non tanto di conoscere alla perfezione i prodotti venduti. Lo stesso vale per i *category*, che però possono interagire con i *buyers* per



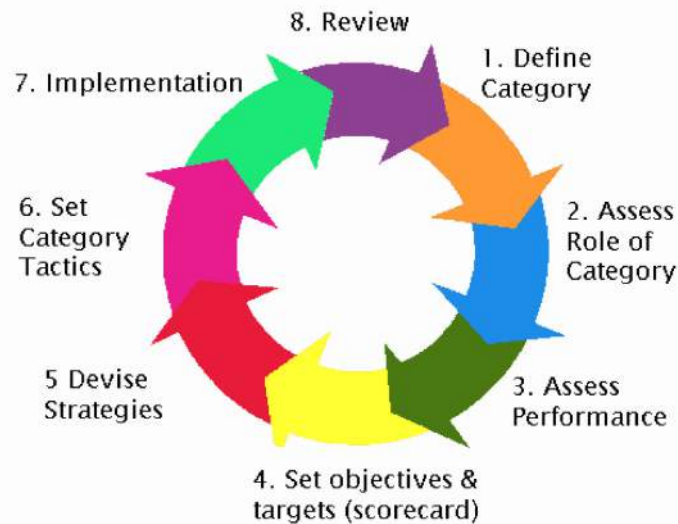
il mancato assortimento di alcuni prodotti richiesti dalla clientela [Venturini]. Infine il personale di vendita non ha bisogno di conoscere i prodotti, se non quanto riguarda la loro collocazione, anche se ciò non esclude che una parte di essi si interessi personalmente degli altri aspetti. Questo perché il meccanismo della grande distribuzione è stato studiato per non avere la necessità di personale qualificato, in modo che il salario sia basso e gli addetti siano facilmente sostituibili. Il libero servizio è garantito, mentre l'apprendimento interno è scoraggiato. Nel caso di Eataly, al momento dell'assunzione il personale non è particolarmente esperto nell'enogastronomia, tranne per i cuochi dei ristoranti [Venturini]. Il personale di servizio verrà dunque formato internamente, dato che i costi saranno più contenuti. Facendo riferimento all'intervista a Simona Milvo, Responsabile dell'Ufficio Stampa di Eataly Torino, si è affrontato anche questo tema: normalmente Eataly è aperta sette giorni su sette dalle 10 alle 22.30, quindi risulta difficile richiedere al personale ulteriore tempo per la formazione. Tuttavia il personale gode di alcuni permessi che li esonerano dal loro lavoro per partecipare alla formazione. La conoscenza della tradizione agroalimentare è presente in maniera marcata nei *category*, presenti anche nella GDO [Venturini]. L'offerta complessiva di un punto vendita viene suddivisa in un certo numero categorie (ortofrutta, freschi, bevande, ecc.), ognuna delle quali viene affidata ad un manager che la gestisce in autonomia: si relaziona con i fornitori, predispone le strategie d'acquisto, gli spazi dedicati a ciascun prodotto e produttore, il *pricing*, le offerte speciali, ecc. Il *category management* costituisce un'innovazione perché unisce due figure: quella del caporeparto che si occupava della disposizione e della gestione delle scorte e quella del *buyer* che si faceva carico di contattare i fornitori e gestiva gli ordini [Venturini]. Questa fusione ha migliorato le relazioni con i fornitori perché i *category* contribuiscono ad aggiornare l'offerta dei fornitori, informandoli sulle abitudini d'acquisto, mentre i fornitori sono interessati a collaborare con loro per predisporre un'offerta che incontri le esigenze dei consumatori. Generalmente i *category* della GDO sono intercambiabili, mentre quelli di Eataly si distinguono per quattro motivi [Venturini]:

1. la selezione e il controllo dei prodotti venduti da Eataly richiede delle competenze altamente superiori;
2. l'organizzazione e il servizio offerto ai piccoli produttori non sono minimamente comparabili a quelli dei grandi produttori industriali: molti non hanno un catalogo dei prodotti, non hanno una gestione informatizzata del magazzino, non hanno piani di produzione a lungo termine;

3. i clienti di Eataly sono mediamente più competenti ed informati dei clienti della GDO, dato che il prezzo e la quantità non sono i loro unici criteri di scelta per fare la spesa.
4. quasi tutti i *category* di Eataly sono anche proprietari ed amministratori della prima azienda fornitrice della categoria e spesso sono soci di Eataly nella distribuzione.

Come dice lo stesso Farinetti <sup>86</sup>, fare azienda in queste condizioni è complicato, ma costringe a mettere in campo fantasia, creatività, allegria, caratteristiche importanti che differenziano e qualificano lo staff di Eataly. La ricerca del profitto di Eataly non è limitata dai suoi valori fondanti e nemmeno vuole perseguirli a prescindere dal profitto. Farinetti ha progettato Eataly come un'impresa che genera profitto perché è coerente con i suoi valori, per cui se saprà promuoverli adeguatamente riuscirà anche ad aumentare i ricavi.

**Figura 82:** Category management: 8 step cycle



Fonte: [Venturini]

#### 4.5.3 Alcuni dati significativi e progetti futuri di Eataly

La ripartizione del fatturato di Eataly Torino evidenzia che già nel 2007 il settore *grocery* è la componente che contribuisce di più (oltre il 60% con 19 milioni di euro di fatturato), mentre i servizi accessori costituiscono un terzo del fatturato (la ristorazione

<sup>86</sup>Intervista rilasciata da Oscar Farinetti alla rivista *GDOweek*, il 06 Marzo 2009

ha incassato quasi 8 milioni di euro, pesando il 25%). Nel *grocery* l'86% del fatturato è generato dal cibo, mentre il 13% dalle bevande, che, seppur apparendo secondarie, superano i 2 milioni e mezzo di euro in valore assoluto [Venturini]. Per il *non-grocery*, le maggiori vendite si registrano nel reparto casalinghi e dei libri, con il successo del libro di Slow Food “1000 ricette per Eataly” riconoscendo la continuità tra i prodotti dello store e la filosofia di Slow Food. Generalmente i clienti comprano vari prodotti della griglia di Eataly, privilegiando alcuni: la carne della Granda, il pane, il pesce e gli eventi (una voce che generalmente non si trova nella GDO). A livello di sotto-reparti, Eataly Torino appare meno assortita in ampiezza rispetto ad un ipermercato perché mancano i surgelati, i prodotti per l'igiene della casa e i piatti pronti, ma ciò sta alla base del concepimento di quest'impresa [Venturini]. Infatti è nella profondità della griglia di prodotti che Eataly rivela la sua forza: il numero di prodotti è limitato, per facilitare la gestione logistica, ma le varianti sono infinite. Per rendersi conto se i prodotti venduti da Eataly sono “locali”, essendo questa nozione molto variabile, basta notare che metà della griglia di prodotti sono provenienti dal Piemonte. Se si considerano anche le regioni confinanti nella proporzione di prodotti locali (Lombardia, Liguria, Valle d'Aosta ed Emilia-Romagna), si sale fino ai tre quarti del magazzino. I prodotti importati provengono generalmente dalla Francia e dall'Inghilterra [Venturini]. Nel caso delle referenze della panetteria fresca, della pasta fresca e della pasticceria si può affermare che sono a km0 perché vengono prodotte internamente, mentre non sono locali i prodotti come caffè, spezie, superalcolici. Guardando al futuro, Farinetti prevede l'Ipo nel 2016 quando raggiungerà un fatturato di 700 milioni, che seppur appare ambizioso, non risulta impossibile perché il 2012 è stato chiuso con 300 milioni e il 2013 dovrebbe essere stato chiuso con 500 milioni di euro [Vanuzzo]. Nonostante Eataly controlli circa dodici società e abbia in una ventina di aziende delle partecipazioni di minoranza (cantine di Fontanafredda, pasta Gragnano, pastificio Afeltra e Birrificio Baladin), non ha un bilancio consolidato omnicomprensivo. La capogruppo Eatinvest s.r.l. controlla il 79% di Eataly s.r.l., che a sua volta controlla il 60% di Eataly Distribuzione annoverando Coop Adriatica, Coop Ligura e Nuova Coop con quote paritetiche al 13.3%. Eatinvest s.r.l. è controllata da Farinetti e dai figli al 60%, mentre il 20% è detenuto da Paolo Nocivelli (seconda generazione della famiglia bresciana attiva nella refrigerazione industriale). Luca Baffigo Filangeri è amministratore delegato assieme ai figli di Farinetti e ha la responsabilità dello sviluppo dei punti vendita in Italia e all'estero, con l'intento di far diventare i clienti di Eataly azionisti per dar vita a un sistema di scambio di vantaggi [Vanuzzo]. Risulta interessante considerare alcuni dati che emergono

dall'ultimo bilancio depositato [Vanuzzo]:

- nel 2011 Eatinvest s.r.l. ha chiuso con una perdita di 6.940 euro e 12,5 milioni di debiti per finanziamento soci
- al 31 dicembre 2012 Eataly s.r.l. presentava un utile di 409.000 euro (152,5 mila nel 2011), 1,8 milioni di ricavi e 21,1 milioni di debiti
- Eataly Distribuzione al 31 dicembre 2012 ha registrato 3,1 milioni di utili, 100 milioni di ricavi, 15 milioni di liquidità disponibile e 46,7 milioni di debiti (di cui 30 milioni verso fornitori), con un Roe del 26.4%.
- il solo punto vendita di New York conferisce 70 milioni di ricavi nel 2011 e 85 milioni nel 2012, con 7 milioni di visitatori all'anno (il triplo del museo Moma).

Un'altra novità è il canale web di Eataly [www.eataly.net](http://www.eataly.net) supportato dal fondo italo-francese di venture capital 360 Capital Partners. La prospettiva internazionale dell'e-commerce è in generale più promettete di quella domestica. Infatti in Italia gli scambi commerciali online rappresentano poco più di un centesimo del totale delle vendite, equivalente a 21,2 miliardi, seppur siano cresciuti nel tempo (+10% rispetto al 2012, meno del 2011 che registrava un +32% a causa della crisi) [Riccardi]. La quota dell'e-commerce dedica al settore alimentare è a sua volta molto bassa (1,2%), ma le botteghe specializzate puntano su Internet perché è un mercato in espansione, a differenza della vendita al dettaglio. Tuttavia essi devono combattere con alcuni problemi:

- la logistica: è difficile trovare un corriere affidabile in Italia, a meno che non ci si possa permettere di rivolgersi ai più costosi. Poi essendo la maggior parte beni deperibili, sono difficili da maneggiare e conservare;
- carta di credito: è un metodo di pagamento che si sta ancora diffondendo in Italia;
- marketing: la grafica dei siti e la loro facilità d'uso lascia spesso a desiderare;
- disponibilità dei prodotti: molti produttori tendono a preferire di restare nella loro nicchia.

Eataly punta ad aggirare questi problemi e porta la sua attività online dopo due anni dall'apertura dei suoi stores perché prima sarebbe stato prematuro, era necessario acquisire maggiori conoscenze sul settore[Riccardi]. Inoltre il portale di Eataly è nato dopo che

Franco Denari, manager di esperienza nella pubblicità web, ha voluto incontrare Farinetti nell'estate 2012 per proporgli la sua idea di vendere vino online. Il progetto nato è un pò diverso, con Denari che è amministratore e socio di minoranza (10%), mentre Eataly ha il 60% e il 30% è del fondo di venture capital. L'investimento è stato di 2,5 milioni con un team di una decina di persone, volendo aumentare le vendite, prendendo come target chi non può visitare i punti vendita [Riccardi]. La difficoltà è riproporre lo stesso percorso che si segue nel supermercato e nei ristoranti anche nel sito, replicando la stessa esperienza emozionale. Il segreto è puntare sui prodotti di qualità, descrivendoli con un linguaggio semplice e con video di presentazione. Bisogna curare il layout, proporre gli abbinamenti giusti, analizzando i dati giorno per giorno. Inoltre, per ogni apertura continentale si è sviluppata la parte online perché Eataly si adatta alle caratteristiche di mercato in cui si insedia [Riccardi]. Infine la logistica si è sviluppata a partire da quella dei negozi fisici, avendo già risolto i problemi inerenti alle spedizioni, alle dogane e ai dazi. Un altro progetto di Farinetti, che lancerà durante l'Expo 2015, è la Fabbrica Italiana Contadina (FICO) a Bologna [Baratta e Patti]. Contemporaneamente lancia il suo nuovo slogan, sempre carico di ottimismo: "Ci riesco" che è l'acronimo di coraggio, immaginazione, responsabilità, innovazione, energia e semplificazione. Infatti i nostri prodotti alimentari generano un export di 31 miliardi, contro i 77 miliardi della Francia e gli 80 miliardi dei Paesi Bassi, perché ai nostri imprenditori manca il coraggio di andare all'estero e di creare reti commerciali, a differenza di Carrefour e Auchan [Baratta e Patti]. Inoltre la burocrazia c'è in tutto il mondo, basti pensare agli USA in cui sono necessari il triplo di permessi rispetto all'Italia per vendere alcool, solo che lì c'è veramente un unico sportello per le imprese. FICO nascerà nel Centro agroalimentare bolognese, che sarà il socio prevalente, dato che un altro promotore è Andrea Segrè (presidente del Caab)[Baratta e Patti]. Nella visione di Farinetti la città di Bologna potrebbe raddoppiare il suo flusso turistico abbinandolo al cibo italiano fornito dalle piccole imprese, prevedendo il primo anno 5 milioni di persone, anche se si pensa di arrivare a 10 milioni, di cui 8 milioni di stranieri. Il progetto prevede 30 ristoranti, 40 laboratori, 50 punti vendita, tutto contornato da orti, campi di grano, mulini, frutteti, vigneti, stalle, ecc. Ciò che si produce viene utilizzato nella ristorazione e per la vendita a km0.

## 4.6 L'originalità di Eataly

Per descrivere al meglio il posizionamento di Eataly nel mercato distributivo è utile adottare uno schema ideato da Farinetti (Figura 83). La GDO occupa chiaramente il primo quadrante in alto a sinistra perché si rivolge a un consumatore che preferisce consumare una quantità elevata di alimenti, accontentandosi di un livello basso di qualità. Eataly invece si posiziona nel quadrante opposto, il quarto in basso a destra, in cui i consumatori preferiscono consumare una quantità più piccola di cibo, ma con un livello qualitativo decisamente elevato [Venturini]. La peculiarità di Eataly non risiede nella qualità elevata dei suoi prodotti perché già altri prima di lei l'hanno fatto, basti pensare ai *department stores* europei ed americani (Galeries Lafayette, Le Printemps, Harrods, Macy's, ecc.) che hanno cercato di ritagliare spazi sempre più importanti alla vendita di cibi d'eccellenza, dato che in origine commercializzano principalmente altri tipi di prodotto (abbigliamento, cosmetici, gioielleria, ecc.). Farinetti ha più volte dichiarato di essersi ispirato a questi esempi, ma ha cercato di introdurre degli elementi innovativi [Venturini]:

- l'offerta di Eataly è limitata ai prodotti alimentari per catturare l'attenzione del consumatore sull'eccellenze enogastronomiche e per differenziarsi dalla GDO;
- la griglia di prodotti di Eataly è molto profonda nelle categorie alimentari e molto ristretta in altre (utensili per la cucina e pubblicazioni enogastronomiche). Infatti Eataly non vuole entrare in competizione con la GDO, ma essere complementare perché non ha la sua stessa estensione della gamma di prodotti. Lo stesso Farinetti afferma che il supermercato vicino ad Eataly ha aumentato del 10% il suo fatturato da quando hanno aperto.
- Eataly consiglia ai suoi clienti di diminuire i consumi, perfino attraverso la sua pubblicità e la cartellonistica all'interno dello store: "*compra solo ciò che ti serve.....ma compralo buono!*". Lo scopo primario della GDO è invece di spingere ad aumentare i consumi, per aumentare il volume delle vendite, estendendo continuamente la gamma di beni e servizi offerti.

I veri competitor di Eataly, con i quali condivide il suo posizionamento, sono le botteghe e negozi specializzati, le enoteche, dato che spesso le dimensioni e la varietà di prodotti sono quelle di un supermercato medio, però anch'esse cercano di vendere più prodotti possibili anche se il livello qualitativo è decisamente più elevato rispetto alla GDO [Venturini]. Comunque la GDO non si pone esplicitamente l'obiettivo

di mantenere una qualità bassa dei prodotti perché, se si esaminano i bilanci di una qualsiasi catena, viene più volte citato l'impegno di mantenere una qualità alta dei prodotti. Tuttavia ciò deve essere ponderato con la capacità di mantenere dei prezzi al consumo bassi. Si cerca quindi di offrire la qualità più elevata possibile ad un prezzo contenuto[Venturini]. La vera scommessa di Eataly, che la differenzia dalla GDO e dalla distribuzione specializzata, è quella di mantenere un livello qualitativo e di prezzi più elevato senza per forza rivolgersi ad una clientela di nicchia perché chiunque, se riduce le quantità acquistate, può adottare questo modello di consumo. Un semplice esempio economico può chiarire la coerenza di questo modello, ponendo che un commerciante voglia realizzare 100.000 euro di volume di vendite annuali vendendo pomodori attraverso tre modi diversi[Venturini]:

- GDO = vendere 10 scatole di pomodori a 1 euro l'uno a 10.000 clienti;
- Negozi specializzati = vendere 10 scatole di pomodori a 10 euro l'una a 1.000 clienti;
- Eataly = vendere 1 scatola di pomodori a 10 euro l'una a 10.000 clienti.

La comunicazione di Eataly è fondamentale per convincere un numero di consumatori ampio a fare la spesa in un supermercato in cui il loro potere d'acquisto è parzialmente ridotto. La vera sfida è fargli capire che consumare meno mangiando meglio è un loro vantaggio, non solo economico, ma anche per la loro salute[Venturini]. Come lo stesso Farinetti afferma, spesso si spende il 15% del budget di una famiglia per mangiare, mentre l'85% per la tecnologia, l'abbigliamento ed altri prodotti superflui<sup>87</sup>.

---

<sup>87</sup>Oscar Farinetti, intervista alla trasmissione *Economix*, puntata del 4 aprile 2008

**Figura 83:** Schema che mette in relazione quantità e qualità



Fonte: [Venturini]

#### 4.6.1 Prezzi sostenibili

Quanto detto nel precedente paragrafo non deve portare a dedurre che Eataly non tenti di contenere il livello dei prezzi. Il suo slogan è “*alti cibi a prezzi sostenibili*”, sottolineando che i prezzi di Eataly non sono bassi ma sostenibili, cioè compatibili con il bilancio di una famiglia media [Venturini]. Il contenimento dei prezzi avviene attraverso quattro strategie:

**La diversificazione dei prezzi:** molti supermercati per competere con i discount hanno introdotto delle linee di prodotti a prezzi bassi, detti “primi prezzi” o “prodotti civetta”. La funzione di questi prodotti non è di generare ricavi, dato che spesso sono venduti sottoprezzo, ma di richiamare l’attenzione dei consumatori nel punto vendita portandoli ad acquistare anche altri prodotti più costosi. Anche Eataly utilizza questa strategia perché la griglia dei suoi prodotti inizia con dei prodotti con un prezzo relativamente basso, comparabili al miglior prodotto disponibile nella GDO, per poi arrivare alle eccellenze enogastronomiche [Venturini].

**La negoziazione con i produttori:** nella GDO questa fase produce una forte contrazione dei margini riservati ai produttori, come analizzato nel secondo capitolo. Ciò può portare alla riduzione del livello qualitativo da parte dei produttori o la



loro uscita dal mercato per non sottostare a queste pressioni. Eataly ha scelto di non far valere la sua forza contrattuale, altrimenti molti produttori sceglierebbero di non far parte di questo progetto e di conseguenza i suoi prodotti si conformerebbero a quelli della GDO. Tuttavia i *category* cercano di contenere gli aumenti richiesti dai produttori, impostando la contrattazione attraverso un dialogo reciproco tra le parti [Venturini].

**Il controllo diretto delle filiere produttive:** al pari delle *private label* nella GDO, l'acquisizione di Eataly s.r.l. del controllo o della partecipazione nelle aziende produttrici più importanti le consente di praticare un prezzo d'ingresso competitivo. Le aziende coinvolte devono solo occuparsi della produzione e di mantenere lo stesso livello qualitativo, mentre Eataly si occuperà della vendita potendo sfruttare l'approvvigionamento diretto. In questo modo la redditività di Eataly si mantiene sufficientemente alta. Inoltre ogni azienda mantiene il suo marchio, data la storia e il prestigio di cui godono e anche le produzioni nate assieme ad Eataly (La Granda, Antica Ardenga) utilizzano un marchio separato, permettendo a queste produzioni di creare un mercato alternativo [Venturini].

**La prossimità geografica e temporale:** un altro concetto pervade continuamente la comunicazione di Eataly, cioè che *“mangiare prodotti locali e di stagione consente di mangiare meglio e di spendere meno”*. Per la GDO vale il contrario perché essa acquista la merce dove e quando le conviene di più, senza preoccuparsi della distanza spaziale o temporale, non rappresentando dei costi che incidono fortemente sui costi d'acquisto. Il segnale di discontinuità rispetto alla GDO che manda Eataly è molto forte sul piano dell'immagine e si fonda sui valori della località e della stagionalità che sono facilmente comprensibili dai consumatori, rispetto alla qualità organolettica che un consumatore inesperto può non percepire [Venturini].

La strategia della località ha anche un'importanza “politica”: Eataly proponendosi come garante della località acquisisce un ruolo di interlocutore per le amministrazioni locali che vogliono valorizzare il loro patrimonio culinario. Se quest'ultime sostengono i loro piccoli produttori, i prezzi di mercato possono essere ribassati favorendo la stessa Eataly e i suoi clienti (alcuni esempi sono il paniere dei prodotti tipici della Provincia di Torino e quello del consorzio Terre di Savoia)[Venturini]. Tuttavia Eataly dà una sua interpretazione del concetto di località: la griglia di prodotti è composta prin-

cialmente da prodotti piemontesi, ma sono presenti anche alcuni prodotti dall'estero. La giustificazione che fornisce Eataly è che essendo specializzata nella distribuzione di eccellenze enogastronomiche non può escludere una piccola selezione di eccellenze internazionali. Tutto viene ricondotto all'importanza della libera circolazione delle merci per non diventare degli integralisti e al fatto che nelle aperture internazionali Eataly non può attenersi a un principio di località strettamente inteso.

#### **4.6.2 I produttori di Eataly e il ruolo della ristorazione**

Le aziende controllate da Eataly s.r.l. sono un numero limitato e hanno delle dimensioni più grandi rispetto ad altre micro-produzioni tradizionali. Per questo motivo alcuni hanno dei giudizi contrapposti su Eataly perché la gestione interna è moderna e le tecniche produttive sono state aggiornate tecnologicamente, pur rifacendosi a quelle tradizionali. Ciò corrisponde all'idea di innovazione tradizionale a cui si ispira l'intero progetto di Eataly, in cui si deve gestire il limite tra piccola produzione e grande produzione [Venturini]. Infatti la gamma di prodotti di Eataly va dai prodotti dei Presidi di Slow Food fino ad alcuni più industriali, sempre di ottima qualità. In termini di referenze, la maggior parte della griglia di Eataly è costituita da grandi produzioni artigianali o da piccole produzioni industriali. Tuttavia le maggiori quantità vendute si registrano per le produzioni di dimensioni maggiori, anche perché prodotti come quelli dei Presidi si trovano in modo saltuario, ma soprattutto perché anche in questo caso la variabile del prezzo rimane importante per orientare gli acquisti dei consumatori [Baratta e Patti]. Ciò non toglie che Eataly continui a mantenere nel suo assortimento prodotti che contribuiscono marginalmente al suo fatturato. Dal punto di vista della GDO, i fornitori sono tutti uguali e quindi facilmente sostituibili, tranne qualche eccezione. Eataly è più dipendente dai suoi fornitori perché i loro prodotti sono di per sé rari e ne discende che anch'essi siano insostituibili. Generalmente Eataly propone un contratto detto di "fedeltà e giustizia", in cui lei stessa si impegna a comprare per almeno tre anni dallo stesso produttore e in cambio quest'ultimo s'impegna a non far lievitare in maniera eccessiva i prezzi [Venturini]. Questo tipo di contratto si adatta ai margini finanziari ridotti dei piccoli produttori, potendo contare su una sicurezza a medio-lungo termine. La grande distribuzione richiede anche un riconoscimento monetario per l'impegno nella commercializzazione dei prodotti, denominato premio fuori fattura, che comunemente è ponderato in base ai livelli di vendita raggiunti durante l'anno. Eataly da parte sua richiede ai suoi produttori un premio-base a fine anno, equivalente ad uno sconto

[Venturini]. Un altro aspetto che differenzia Eataly dalla GDO è il suo impegno nella ristorazione, a fronte dell'aumento di pasti consumati fuori casa e del tempo passato negli spazi commerciali:

1. le tecniche di servizio utilizzate da Eataly le consentono di contenere i costi del personale: i pasti vengono consumati al banco per minimizzare gli spostamenti dei camerieri, i piatti sono studiati per essere preparati velocemente e la loro varietà è suddivisa tra i vari ristoranti tematici, in modo che ognuno abbia un numero limitato da gestire. La GDO generalmente si rivolge alla ristorazione *self-service* o *fast food* per cercare di contenere i costi del personale, ma i ricavi generati non sono alti, a causa dei prezzi bassi. Eataly invece già nel primo anno ha incassato 7 milioni di euro, seppur i costi della ristorazione siano più elevati di quelli del supermercato (40% dei ricavi contro il 20% del supermercato) perché è una componente del successo di Eataly. Basti pensare al guadagno in termini di immagine che ha acquisito avendo al suo interno il ristorante “Guido per Eataly”, che ha ottenuto una stella Michelin [Venturini];
2. la ristorazione nel caso di Eataly genera anche un effetto indiretto perché richiama i clienti nel punto vendita;
3. il ruolo didattico dei ristoranti è molto efficace perché per convincere i clienti della bontà di un prodotto si deve far leva sull'assaggio. Ovviamente un sistema di assaggi è troppo costoso e ingestibile, per cui la soluzione è adottare i prodotti venduti nel punto vendita come materie prime per cucinare i piatti, comunicandolo ai consumatori;
4. infine la ristorazione assorbe anche le eccedenze di prodotto, evitando inutili sprechi.

#### **4.6.3 La sicurezza alimentare e la didattica**

Nell'organizzazione della GDO il concetto di “sicurezza alimentare” coincide con quello di “qualità”, per tutelare la salute dei consumatori, senza nessun riferimento alla qualità organolettica o alla qualità ambientale e sociale. Per garantire tutto l'anno la stessa varietà e ricchezza di referenze, la GDO deve adottare una logistica di lungo periodo. Infatti deve acquistare i prodotti molto lontano, con molto anticipo e conservarli a lungo prima che siano venduti, allungando molto il tempo tra la produzione e la messa in scaffale [Venturini]. Inoltre le catene distributive esercitano un controllo serrato

in merito alla sicurezza alimentare prima di accettare un fornitore: inviano dei professionisti indipendenti, a spese dei fornitori, che valuteranno le loro filiere produttive, imponendo con forza le dovute modifiche. Anche Eataly ha un ufficio per la sicurezza alimentare al suo interno, che controlla i prodotti che andranno a scaffale, verifica che i fornitori rispettino gli standard igienici, sorveglia la preparazione degli alimenti nella vendita sfusa e nella ristorazione e assicura la pulizia degli ambienti. Tutti questi compiti, oltre che essere raccolti nelle disposizioni di legge, fanno parte del Sistema di gestione del rischio igienico di Eataly[Venturini]. La gestione dell'igiene sanitaria richiede molte risorse umane e finanziarie che purtroppo i piccoli produttori tradizionali non riescono a sostenere, oltre al fatto che alcune di queste produzioni non possono essere realizzate se si rispettano questi standard: è il caso dei batteri lattici e delle muffe nobili che sono fondamentali per la stagionatura di alcuni formaggi. Le tecniche artificiali che usa la produzione industriale rispettano gli standard, ma in compenso gli alimenti perdono il loro gusto originale, danneggiando l'eccellenza enogastronomica [Venturini]. Tuttavia Eataly sta svolgendo un grande ruolo di mediatore perché è vero che gli standard imposti devono essere più flessibili, ma i produttori devono sforzarsi di adeguare la loro produzione ad alcuni che sono irrinunciabili. Tutto ciò, grazie all'aiuto di Eataly in questo percorso di adeguamento, gli consentirà di rispondere meglio ai mutamenti dei modelli di consumo, che richiedono una scadenza più lunga dei prodotti ad esempio, dato che la spesa non viene più fatta tutti i giorni. La rigidità dei controlli è stata dominata dagli schemi di certificazione elaborati negli Stati Uniti (HACCP) e nel Nord Europa (BRC, *British Retail Consortium*, *Global Standard* e *International Food Standard*) che impongono check-list di un'infinità di criteri, applicati in maniera indifferenziata per ogni tipo di filiera[Venturini]. Dall'altro lato, i piccoli produttori devono iniziare a familiarizzare con alcuni documenti importanti per la commercializzazione dei loro prodotti: certificazioni, etichette, descrizione dei rischi e delle procedure per il controllo, ecc. Nella prima fase quest'ultimi sono aiutati da Eataly, che si accolla gran parte delle spese. Un altro aspetto che distingue Eataly dal resto della distribuzione moderna è la didattica alimentare[Venturini]. Nei supermercati spesso si organizzano degli assaggi gratuiti, eventi per bambini, spettacoli musicali, ma nulla a che fare con la didattica, questo per due motivi:

- l'offerta dei supermercati è organizzata secondo una "meccanica di flusso" perché non sono luoghi in cui si sosta, seppure siano dotati di spazi di ristorazione e di animazione, ma luoghi in cui ci si muove velocemente, contrapponendosi ai

tempi di una didattica approfondita;

- l'acquisto nei supermercati deve essere un'esperienza facile: tutte le informazioni sono contenute nel packaging e nel cartellino del prezzo; non si sa nulla riguardo alle qualità organolettiche, all'identità dei produttori e sulla storia del prodotto.

La didattica è una componente della strategia di espansione di Eataly e per far comprendere la qualità dei suoi prodotti perché ha bisogno di consumatori competenti per giustificare i suoi prezzi [Venturini]. Per far questo Eataly utilizza nove strumenti didattici:

1. La cartellonista all'interno del punto vendita: svolge un ruolo di "didattica a libero servizio", promuovendo l'ideologia di Eataly, dando informazioni sui prodotti e i loro produttori (ruota delle stagioni, come degustare il vino e la birra), facendo conoscere i *category* di ogni reparto e gli altri attori che partecipano nell'attività di Eataly;
2. Il personale di vendita: è molto giovane e spesso c'è un *turnover* elevato, ma Eataly punta molto sull'addestramento curato in parte dai *category*, ma soprattutto da Slow Food;
3. I corsi per i bambini: ciò non risponde solo all'accordo stretto con il Comune di Torino per avere in concessione lo stabilimento, ma anche ai suoi obiettivi commerciali. Formando i bambini sull'attenzione per il territorio, sulla stagionalità, sul buono, pulito e giusto si insegna la filosofia di Eataly e si avvicinano gli stessi genitori.
4. Gli incontri per gli anziani: vengono analizzate le ricette della tradizione, si discute sui prodotti, facendo anche delle degustazioni. Sono eventi gratuiti, con cadenza settimanale, e anch'essi possono coinvolgere i loro figli e nipoti;
5. La didattica per gli adulti e gli eventi: sono gli unici a pagamento e consentono di coprire i costi degli strumenti precedenti. Eataly si propone come un luogo in cui si può sostare: si organizzano corsi di cucina, cene con i grandi chef, aperitivi con il produttore, appuntamenti con i Presidi Slow Food, incontri con i grandi vini e le grandi birre. In questo modo Eataly cerca di formare i suoi clienti ad apprezzare la qualità dei prodotti venduti;

6. Museo Carpano: vengono esposti numerosi oggetti ritrovati in luoghi attigui a quelli del punto vendita. Il museo appare poco valorizzato, una possibile soluzione sarebbe evidenziare meglio la separazione degli ambienti, per preservare meglio la funzione didattica di ognuno;
7. La ristorazione: ampiamente analizzata nei paragrafi precedenti;
8. La pubblicità: che andremo ad approfondire nel prossimo paragrafo.

#### **4.6.4 Il marketing di Eataly**

Per capire il marketing di Eataly bisogna analizzare la “teoria dei contrasti apparenti” elaborata da Farinetti[Venturini]. Infatti il successo di Eataly si fonda sul cercare di tenere insieme degli elementi che apparentemente sono contrastanti tra di loro:

- Autorevolezza, per svolgere la sua funzione didattica, unita all’Informalità, per comunicare in maniera semplice e diretta;
- Orgoglio, per trasmettere credibilità in merito alla qualità dei prodotti, coniugato all’Ironia, per rivolgersi a un pubblico più ampio e non solo a chi acquista le eccellenze culinarie come *status symbol*;
- Onestà, nel svolgere il suo ruolo di mediatore tra la piccola produzione e il consumo di massa, coniugata alla Furbizia, per trovare i giusti compromessi che tengono insieme grande distribuzione e qualità dei prodotti.

Il marketing della GDO è fondato sull’acquisto d’impulsivo per accrescere i volumi di vendite, mentre Eataly vuole fare in modo che gli acquisti siano ragionati. Nella sua precedente esperienza imprenditoriale, Farinetti aveva sfruttato il comportamento dell’acquisto d’impulso per vendere gli elettrodomestici, attraverso il “fuori tutto”, perchè non erano più prodotti di lusso, ma erano diventati alla portata di tutti. L’orientamento del marketing di Eataly è evidente nella sua pubblicità [Venturini]:

- a differenza della GDO ha scelto di pubblicizzarsi attraverso le inserzioni sui quotidiani locali e nazionali, oltre che sulla stampa specializzata. È evidente dunque che si rivolge preferibilmente ad un pubblico istruito e interessato ad informarsi;

- si distingue per usare la verbosità e non slogan o fotografie come nel caso della GDO, usando uno stile ironico pur trasmettendo dei contenuti didattici in merito ad uno specifico prodotto o ai suoi valori.

La politica di marketing di Eataly si evince anche dall'allestimento del punto vendita, dal *pricing* e dal display dei prodotti. Eataly progetta i suoi ambienti all'insegna della convivialità per non essere un semplice luogo dove fare la spesa [Venturini]. Non a caso le *location* scelte da Eataly, in edifici storici da recuperare e non lontano dal centro, hanno prezzi decisamente elevati rispetto ai punti vendita della GDO situati in periferia, ma è l'unico modo per non confondersi con essa.

#### **4.7 Criteri di selezione dei fornitori di Eataly**

Fin dall'inizio Farinetti ha affidato la selezione dei suoi fornitori ad un gruppo di dipendenti esperti di Slow Food, per compiere delle scelte coerenti con il suo progetto. La valutazione è avvenuta prodotto per prodotto, in base all'offerta presente a livello nazionale e una minima parte a livello internazionale. È importante precisare che non sono stati adottati dei criteri rigidi per l'accettazione perché per Eataly è fondamentale mantenere un'offerta elastica, che coniughi prodotti di alta qualità e altri con un prezzo più accessibile, sempre rispettando i valori fondati del progetto [Venturini]. Molti fornitori apprezzano la comunicazione che Eataly fa su di loro attraverso i pannelli sopra ogni espositore, dato che nella GDO non c'è nessun esempio simile della promozione della loro immagine. I prodotti selezionati da Slow Food hanno conseguito le certificazioni IGP (oli di oliva e salumi), Doc e Docg (vini) e Dop (formaggi) per tutelare il valore della provenienza locale. Nell'indagine svolta da Tommaso Venturini nel 2010, confrontandola con i dati raccolti nel 2008, sono emersi alcuni aspetti importanti del rapporto che hanno i fornitori con Eataly [Venturini]:

- la loro struttura commerciale (gestione in proprio) non ha subito grandi mutamenti a fronte dell'inizio della collaborazione e hanno scelto di far parte di questa realtà per guadagnare maggiore visibilità e aumentare le vendite;
- possiedono un unico marchio, tranne qualche caso di aziende più grandi (che vendono attraverso Eataly, piccoli negozi specializzati, vendita diretta), perché è importante controllare il mantenimento della qualità nel momento della vendita al consumatore, grazie al rapporto di fiducia che si instaura con l'intermediario;

- i prodotti per Eataly sono stati scelti dagli stessi dirigenti in base alla loro necessità, alla facilità di vendita e alla reperibilità durante l'anno, ma in molti casi anche di comune accordo;
- l'incremento del fatturato in generale è stato un dato positivo per tutti i fornitori, ma chi ne ha tratto maggior beneficio è stato un numero ridotto rispetto al totale. Infatti le aziende di prodotti di nicchia hanno registrato degli incrementi limitati perché tendenzialmente i clienti di Eataly acquistano maggiormente altre tipologie di prodotti; oppure nel caso dei vini, in cui l'offerta è molto ampia e quindi c'è maggiore concorrenza all'interno del punto vendita. Malgrado alcune lamentele, in generale i fornitori riconoscono il privilegio di collaborare con Eataly e che spesso la fonte di guadagno più alta non è quella in termini monetari, ma di servizi e di immagine;
- tra l'indagine del 2008 e quella del 2010 i fornitori con una certificazione sono scesi al 33%, mentre due anni prima tutti ne possedevano una. I motivi possono essere la volontà di privilegiare aspetti più tradizionali, che non sempre possono coesistere con le regole dettate dai controlli di qualità, oppure un diverso modo di intendere la domanda;
- l'attenzione del consumatore verso le produzioni tradizionali emerge considerando l'aumento della produzione dei presidi Slow Food.

#### **4.7.1 Le altre aperture di Eataly**

Le caratteristiche identitarie di Eataly rimangono invariate negli altri punti vendita (coniugare ristorazione e vendita a libero servizio, stessa griglia di eccellenze, fornire informazioni al consumatore), mentre altre cambiano radicalmente rendendo ogni punto vendita caratteristico. Finora solo Torino è riuscito a proporsi come luogo in cui grande distribuzione e qualità si sono incontrati perché gli altri punti vendita hanno un format che si avvicina di più alla distribuzione specializzata (Eataly a Milano) [Venturini]. Lo sviluppo della catena ha un ritmo molto più lento se comparato a quello della GDO e ciò riflette la difficoltà di applicare la filosofia di Eataly, che deve essere localizzata e reinventata ogni volta, soprattutto nei punti vendita all'estero. Analizziamo ad esempio Eataly a Tokyo, precisamente il primo punto vendita aperto all'interno del distretto di Daykanyama nel 2008, quartiere celebre per lo shopping e la ristorazione. Occupa uno spazio di 20.000 metri quadrati, più piccolo rispetto agli ipermercati internazionali, ma



molto grande rispetto agli altri negozi presenti. In questo caso Eataly si posiziona nel segmento della distribuzione specializzata in cibi etnici e quindi non compete semplicemente con la GDO come in Italia [Venturini]. Con questo si spiega il fatto del maggior spazio lasciato alla ristorazione, dato che in Giappone non può essere un luogo dove i giapponesi possono fare la spesa tutti i giorni, ma saltuariamente per soddisfare dei bisogni voluttuari. Infatti Eataly rappresenta l'Italia all'estero perché sfrutta la fama del Made in Italy nelle eccellenze culinarie. Si posiziona quindi ad un livello un po' più alto, dato che i costi connessi al trasporto delle merci e alla logistica su lunghe distanze pesano molto sui prezzi finali. Tuttavia non vuole presentarsi come una bottega specializzata e sta cercando di inserire dei prodotti locali giapponesi, con l'aiuto di Slow Food che selezionerà i piccoli produttori più adatti, in modo da fornire un assortimento abbastanza completo [Venturini]. Per quanto riguarda il reparto del pesce si è scelto di non inserirlo perché è un elemento base dell'alimentazione giapponese e dunque le aspettative sarebbero state troppo alte, oltre ai relativi costi di gestione. È chiaro come Eataly punti di più sui conservati, come i formaggi e i salumi, anche se è presente un piccolo reparto della carne e della verdura con l'idea di rifornirsi anche in questo caso in futuro da dei piccoli produttori locali. Inoltre sono stati appositamente selezionati i piccoli produttori italiani che non hanno mai affrontato il mercato giapponese perché gli mancava la rete commerciale [Venturini]. Il punto debole di Eataly in Giappone sono gli alti costi del trasporto che non gli consentono di guadagnare margini elevati perché si cerca di contenere i prezzi il più possibile. La soluzione adottata è il trasporto via nave, per la maggiore sostenibilità, ma le difficoltà logistiche sono ampliate. Inoltre Eataly ha cercato di spalmare questi costi aprendo altri piccoli stores nella capitale giapponese (Eataly Mitsukoshi, Eataly Gran Sta, Eataly Atré Kichijoji, Eataly Jiyugaoka, Eataly Atré Kameido, Eataly Keio Shinjuku, Eataly Soramachi). Lo staff è composto da circa 70 persone, ma solo sei persone provengono dall'Italia e sono incaricati di gestire la logistica in base alle istruzioni fornite dai *category* di Torino [Venturini]. È interessante analizzare anche il caso di Eataly a New York, aperto nel 2010 nella quinta strada, all'incrocio con la Broadway, esteso per 7.000 mq. Questo progetto è stato reso possibile dalla partnership instaurata da Farinetti con Mario Batali, Lidia Bastianich e Joe Bastianich. Il format è lo stesso di quello di Torino: un grande supermercato, 7 ristoranti tematici e spazi didattici. Il 70% dell'assortimento è importato dall'Italia, mentre i prodotti freschi sono acquistati a livello locale per essere cucinati secondo le ricette regionali italiane. Eataly a New York si propone come alternativa rispetto ai tantissimi ristoranti italiani della città, che nella maggior parte dei casi non rappresen-

tano le vere tradizioni italiane, confrontandosi direttamente con il *junk food* americano [Venturini].

#### **4.7.2 Critiche al progetto**

Molti sono scettici sull'attività di Eataly perché negano la possibilità di coniugare le tecniche della grande distribuzione a prodotti di qualità, affermando che i valori che promuove sono solo ideologici e non messi in pratica (ad esempio il blog Papero Giallo di Stefano Bonilli, direttore del Gambero Rosso) [Venturini]. Tuttavia mai nessuna catena di supermercati aveva suscitato tanta attenzione da parte dei media e il giudizio è stato complessivamente positivo, potendo godere di una pubblicità quasi gratuita (La Repubblica, Milano Finanza, Il resto del Carlino, Il sole 24 Ore, L'Espresso, New York Times). C'è la convinzione che Eataly voglia imporre una produzione industriale ai presidi Slow Food, invece Eataly distribuisce in modo saltuario questi prodotti [Venturini]. C'è da sottolineare che i grandi volumi di vendita sono generati dalle produzioni più grandi, con dei prezzi più bassi quindi Eataly cerca di rispettare il più possibile la capacità produttiva dei piccoli produttori artigianali. Anche perché i volumi di vendita, seppur positivi, rimangono inferiori rispetto a quelli generati dalla GDO, che riescono ad intercettare la maggior parte dei consumi alimentari italiani. Un'altra precisazione importante è che Slow Food ed Eataly rimangono due entità distinte, seppur alcuni membri abbiano svolto la consulenza iniziale per selezionare i prodotti e solo pochi siano stati assunti all'interno di Eataly per dei ruoli importanti nella gestione dei prodotti [Venturini]. Un'altra critica viene mossa in merito al rapporto che ha Eataly con i suoi fornitori: è ragionevole che Eataly cerchi di contrattare i prezzi con i suoi fornitori per poi contenere i prezzi da praticare ai consumatori, senza però arrivare ad un rapporto basato sulla supremazia come succede nella GDO. Tra l'altro i primi fornitori e i primi prezzi di Eataly sono le sue aziende controllate o partecipate, quindi non avrebbe senso procurargli delle perdite nel bilancio, si cerca solo di influenzare indirettamente le pratiche organizzative e gestionali [Venturini]. Sui prezzi finali molti affermano che non si discostano da quelli dei negozi specializzati, ma è impossibile trovare un termine di paragone affidabile perché è solo la percezione che hanno i consumatori del progetto ad eleggere questo luogo come più accessibile a tutti. L'intero progetto di Eataly si fonda sulla tensione esistente tra le tecniche di distribuzione moderna che devono essere separate dalla logica del consumismo per essere riorientate alla preservazione della qualità [Venturini]. Molte componenti della grande distribuzione sono inconciliabili

all'eco-gastronomia e devono essere abbandonate: i prodotti non saranno uguali tutto l'anno e cambieranno per ogni punto vendita, alcuni tipi di prodotto (piatti precotti, surgelati) non ci sono per cui la gamma è meno ampia. Anche per quanto riguarda alcune tecniche produttive tradizionali risultano impraticabili con i ritmi di una distribuzione centralizzata. La considerazione finale è che l'efficienza della logistica della grande distribuzione, se separata dalla logica della crescita, può portare alla rilocalizzazione e alla decrescita, diffondendo delle buone pratiche [Venturini]:

- una dieta a base di prodotti di stagione e locale;
- ridurre il più possibile la catena del freddo per portare prodotti freschi in giro per il mondo perché contribuisce solo ad aumentare i costi ambientali ed intaccare la qualità organolettica;
- per trasportare vino e spezie si deve abbandonare l'uso di bottiglie di vetro o quanto meno riutilizzare più volte le stesse, data la sterilità di questo materiale. Infatti Eataly punta molto sui vini sfusi, potendo offrire dei primi prezzi concorrenziali.

Per raggiungere questi scopi Eataly deve sviluppare una massa critica in termini di punti vendita pari a quella dei suoi *competitors*, soprattutto a livello internazionale [Venturini]. Per crescere Eataly deve saper “gestire il limite”, aumentando le vendite gradualmente e responsabilmente, senza esercitare pressioni sui fornitori.

#### **4.7.3 Interviste comparate: Eataly e Auchan**

Per mettere in risalto le particolarità del modello distributivo della GDO e di Eataly, si sono svolte due interviste. La prima riguarda l'ipermercato Auchan di Mestre, in occasione della quale si è potuto dialogare con il Responsabile delle vendite alimentari, Michele Romanato, il 18 gennaio 2014. Attraverso le domande poste possiamo avere un quadro dei principali aspetti che caratterizzano la politica distributiva di Auchan:

1. *Basare la concorrenza solo sul prezzo non riduce la qualità dell'offerta?* “Purtroppo competere sul prezzo è una necessità per sostenere i volumi di vendita e rispondere al problema della contrazione del potere d'acquisto dei clienti. Il meccanismo delle promozioni e degli sconti dev'essere affidato a delle valide figure professionali che riescano ad arginare le possibili perdite, riuscendo a determinare delle strategie negli acquisti e nelle vendite efficaci.”

2. *Se un prodotto viene venduto ad un prezzo di lancio e poi successivamente ad un prezzo molto più alto, la sua immagine non viene danneggiata?* “Attraverso questo tipo di offerta si cerca di far provare nuovi prodotti ai consumatori, sperando che si affezionino e che lo acquistino anche dopo.”
3. *Avere troppe offerte non riduce la quantità di acquisti per ogni cliente?* “Certo, ci sono molti clienti, soprattutto gli anziani, che girano più supermercati per acquistare solo le offerte. Quello che noi cerchiamo di fare è puntare sugli acquisti d’impulso che portano a completare il carrello della spesa, affiancando i prodotti in offerta ad altri prodotti che possono attirare l’attenzione del consumatore.”
4. *Che livello qualitativo di prodotti offrite?* I nostri prodotti rientrano in un livello qualitativo medio-alto industriale, offrendo una vasta gamma di prodotti (elettrodomestici, abbigliamento, farmaci, ecc) e un unico luogo in cui fare gli acquisti, dato che la maggior parte delle persone ha poco tempo a disposizione e vuole essere sicura di trovare tutto ciò di cui ha bisogno.
5. *Un modello di consumo basato sulla quantità è ancora sostenibile?* Bisogna ammettere che la frequenza di acquisto e le relative quantità sono calate drasticamente. Per cui si cerca di caratterizzare la propria offerta con la componente dei servizi aggiuntivi (spesa consegnata a domicilio).
6. *I prodotti biologici e regionali che si trovano nei supermercati sono veramente tali?* Logicamente i prodotti biologici e regionali presenti nei supermercati non provengono da piccole produzioni artigianali, ma sempre da piccole o medie imprese industriali. L’importante è saper rispondere alla maggior sensibilità, diffusa tra i consumatori, verso questi tipi di prodotto.
7. *Le private label sono una valida alternativa ai prodotti di marca ?* Questo tipo di prodotti sono i più venduti perché coniugano un buon livello qualitativo e un prezzo accessibile. Inoltre la maggior parte dei clienti si informa sui fornitori che producono questi prodotti e sanno scegliere quelli migliori tra la categoria.
8. *Che rapporto avete con i fornitori?* La contrattazione avviene nella sede centrale del gruppo a Milano sulla base di standard e stime provenienti dai punti vendita locali, per definire al meglio l’assortimento dell’offerta, gli sconti e le promozioni. Saranno poi i buyers a gestire al meglio le varie politiche da applicare alla loro categoria merceologica.

9. *Cosa ne pensate dei Gas? Possono essere un'alternativa alla GDO? A mio parere i Gas non sono un modello sostenibile perché non hanno un paniere di beni completo e non hanno un vero risparmio nell'unirsi e acquistare dai piccoli produttori. Dovrebbero piuttosto organizzarsi per monitorare le offerte nei vari ipermercati, per andare ad acquistare solo quello che gli conviene in ogni punto vendita.*
10. *Cosa ne pensate di Eataly? Certamente quest'impresa sta avendo un grande successo, ma soprattutto all'estero. Alcuni suoi prodotti, come la pasta di Gragnano, sono presenti anche nei nostri punti vendita, portando a pensare come anch'essa debba fare i conti con i volumi di vendite per non andare in perdita. Tuttavia nel bilancio di Auchan questi prodotti generano solo 300 euro di vendite perché Farinetti non è ancora molto conosciuto in Veneto, come in Piemonte.*

La seconda intervista si è svolta telefonicamente, grazie alla disponibilità della Responsabile dell'Ufficio Stampa di Eataly a Torino, Simona Milvo, il 4 Dicembre 2013. In questo modo si è riusciti ad avere alcune conferme sugli elementi innovativi che differenziano Eataly dai suoi concorrenti:

1. *Quali sono i criteri che hanno determinato la scelta di alcuni fornitori a dispetto di molti altri? “La qualità è stato il filone principale per selezionare i produttori, grazie alla collaborazione con Slow Food. Il secondo è stato la territorialità, che varia in base ai punti vendita di Eataly. Il terzo criterio è mantenere un buon rapporto tra qualità e prezzo. Per ogni tipo di prodotto ci sono circa due o tre fornitori che propongono prezzi diversi, potendo offrire un range di prodotto che va da quello più accessibile fino all'eccellenza. Ad esempio per la pasta c'è la Garafolo, che è una produzione industriale di qualità, fino ad arrivare alla pasta Gragnano che è l'eccellenza in questo campo. Come stock di prodotti abbiamo in genere scorte per un mese, che per un supermercato normale sono relativamente poche, perché si cerca di gestire l'artigianalità del prodotto e di spiegarla ai clienti. Da Eataly non ci sono marche, per cui accettano di sostituire il prodotto con uno simile. Ciò non toglie che alcuni prodotti non devono mancare mai (come il pane, il latte sfuso e il vino sfuso, le uova biologiche) perché la clientela è stata fidelizzata e molti tornano ogni giorno a comprarli. Il richiamo che alcuni prodotti possono esercitare sull'immaginario dei consumatori non è stato un criterio adottato nella selezione.”*

2. *Avete mai avuto dei problemi di fornitura, soprattutto con i punti vendita all'estero?* “Nei primi anni di attività è stato difficile gestire i vari tipi di fornitura perché ogni produttore seguiva delle tempistiche diverse. Oggi la fase di riallestimento è abbastanza semplificata, anche se a volte non mancano le rotture di stock per via della scarsità di alcuni prodotti particolari. In questo i clienti sono molto comprensivi, vuol dire che siamo riusciti a trasmettere correttamente la nostra filosofia.”
3. *Come sono riusciti i vostri produttori a garantire le forniture estere, essendo la prima volta che si confrontavano con questa realtà?* “Le difficoltà maggiori incontrate nelle aperture di Tokyo e New York sono state in merito alle autorizzazioni sanitarie e al protezionismo di questi paesi. Non hanno bloccato quasi nessun prodotto perché per ogni produttore abbiamo fatto un lavoro di analisi, certificazione, diagrammi di flussi e definizione degli ingredienti. La carne non può essere importata e anche per i salumi ci sono moltissime restrizioni che solo le grandi industrie riescono ad arginare. A Tokyo Eataly ha un partner giapponese che li aiuta con la logistica, l’immagazzinamento e l’inserimento delle merci.”
4. *Che rapporto avete con il biologico?* “Noi di Eataly non siamo fissati con il biologico perché sappiamo che alcuni produttori non hanno potuto intraprendere la strada della certificazione a causa degli oneri finanziari e burocratici troppo incisivi.”
5. *È realistico affermare che non avete un target di clientela ma vi rivolgete a “tutti”?* “Può sembrare un’utopia ma tutti possono migliorare il proprio stile di vita e di consumo, quindi la nostra offerta non è preclusa a nessuno. L’importante è che le persone siano informate e siano disposte a spendere un pò di più per il cibo, riducendo altre spese superflue, come i prodotti tecnologici.”
6. *Vi sentite veramente complementari alla GDO anche a fronte della diffusione di linee di prodotti biologici e regionali in queste catene distributive?* “Nella nostra offerta non sono presenti tutti i prodotti che servono per la pulizia della casa, quindi la GDO è generalmente l’unica che riesce a colmare questo gap. Inoltre se anch’essa risponde ad una maggiore sensibilità verso il biologico e le tipicità locali che è diffusa in tutto il mercato ben venga. Spetterà al consumatore scegliere quale livello qualitativo di prodotto preferisce acquistare.”

7. *Vi sentite in concorrenza con i Gas e i mercati organizzati dai contadini?* “Il mercato del settore agroalimentare è talmente ampio che possono coesistere più modelli distributivi, senza entrare in collisione. Io stessa faccio parte di un Gas e ritengo siano importantissimi per il territorio locale. I mercati dei contadini sono una valida iniziativa se gestiti coerentemente. Infatti spesso non vengono controllati i prodotti commercializzati, che il più delle volte non sono coltivati dallo stesso contadino, trasformandosi così in un commerciante per soddisfare le varie richieste dei consumatori. Questa pratica è scorretta perché per legge un produttore può commercializzare fino al 30% del suo volume d'affari di prodotti non coltivati da lui stesso (D.M. del 20 novembre 2007). Infatti quando Eataly ha invitato alcuni contadini ad allestire il mercato nel piazzale davanti al suo punto vendita di Torino, li ha precedentemente selezionati e controllati. Eataly accetta serenamente di avere un calo delle vendite pur di offrire al proprio consumatore l'esperienza di entrare in contatto con i produttori direttamente, dato che poi ritroveranno più o meno i loro stessi prodotti all'interno del punto vendita.”
8. *Quali garanzie offrite per stabilire che i vostri prezzi siano equi sia per i produttori e sia per i consumatori?* “Cerchiamo di raccontare la filiera produttiva di ogni prodotto e il lavoro dei nostri fornitori, per far percepire ai clienti il motivo di quel prezzo. È per questo che puntiamo molto sulla comunicazione attraverso la cartellonistica. Per quanto riguarda i fornitori, cerchiamo di stabilire all'interno del contratto di “libera giustizia” un livello quantitativo che possa rappresentare un compromesso pacifico tra le nostre e le loro esigenze.”
9. *I prodotti stagionali locali sono più convenienti rispetto ad altri prodotti che percorrono maggiori distanze?* “In linea generale un prodotto locale dovrebbe costare meno sia al distributore e sia al consumatore. Purtroppo ci sono delle logiche di mercato (sconti sulle quantità, bassi costi del lavoro, legislazioni diverse), basate sulla forza contrattuale del distributore, che stravolgono questi meccanismi. La sfida è educare i consumatori.”
10. *Come riuscite a formare il vostro personale di vendita?* “Il nostro personale di vendita è molto giovane, la maggior parte ha meno di 30 anni, e non ha molte conoscenze nel campo enogastronomico. Eataly, essendo aperta sette giorni su sette con orario continuato fino a sera, ha previsto di dare dei permessi a rotazio-

ne al personale per seguire i corsi di formazione dei nostri *category* o di alcuni membri di Slow Food.”

11. *La modalità di vendita online è una scelta coerente con il vostro modello di business?* “A dire la verità prima che aprisse il punto vendita di Torino si era già pensato di vendere alcuni marchi, acquisiti da Farinetti, online. Ormai il futuro è questo, bisogna solo gestire alcuni limiti. Infatti non si potrà mai pensare di spedire mozzarelle, yoghurt e altri prodotti facilmente deperibili. Per la carne si è adottato il metodo del sottovuoto. La grande sfida è stata passare dai piccoli numeri ai grandi perché in questo diventa determinante la logistica.”



## Conclusioni

L'impresa agroalimentare è chiamata a rivedere le sue funzioni tradizionali, legate alla produzione e al suo ruolo di agente economico, per essere orientata maggiormente verso la società e fungere da traino per il suo benessere. Per innescare uno sviluppo sostenibile del settore agroalimentare e del suo sistema di riferimento, appare evidente come la leva principale sia l'innovazione. Ad esempio, se da un lato aumenta l'interesse scientifico, oltre che quello istituzionale e produttivo, per i *functional foods* che migliorano il benessere fisico e riducono il rischio di malattie, dall'altro il dibattito sull'utilizzo degli OGM si fa sempre più acceso. In questo modo si indirizza la produzione di beni e la prestazione di servizi verso la soddisfazione di bisogni, desideri e valori espressi dalla società. Un'altra testimonianza è fornita dalla moltiplicazione di progetti e azioni di responsabilità sociale da parte delle imprese, in ognuna delle loro funzioni: dalla produzione, alla distribuzione e al marketing, oltre all'attenzione per il suo ruolo all'interno del territorio di riferimento. Questa tesi parte da queste considerazioni di base per mettere in evidenza i legami che esistono tra innovazione sostenibile e qualità alimentare, facendo riferimento, in modo particolare, alle innovazioni nel campo della comunicazione. L'Unione Europea, di recente impiegata nella costruzione dell'Europa del 2020, definisce l'innovazione come un fattore determinante sia per creare maggiore occupazione, sia per migliorare la qualità della vita, ma soprattutto per mantenere la competitività sui mercati globali<sup>88</sup>. Il legame tra innovazione, agroalimentare e sviluppo sostenibile si sta sempre più consolidando e lo si può analizzare attraverso due prospettive diverse: l'innovazione ha il compito di enfatizzare la sostenibilità del settore agroalimentare, in modo che quest'ultimo contribuisca a mantenere le condizioni socio-economiche ed ambientali che favoriscono lo sviluppo umano nel suo complesso. I consumatori hanno sviluppato una crescente sensibilità verso i temi della salute, dell'ambiente e dell'equità, puntando verso un miglioramento del benessere e della qualità di vita. Le imprese hanno cercato di raccogliere questi stimoli per orientare la loro attività, ma anche per diffondere una visione d'impresa connessa all'impegno sociale o ambientale. Nel caso del sistema agroalimentare si è iniziato un processo evolutivo che richiede nuove strategie di produzione, di logistica e di distribuzione, ma anche nuove forme di comunicazione, ispirate alla sostenibilità e alla responsabilità. La garanzia per uno sviluppo economico sostenibile del settore agroalimentare risiede nella connessione tra competitività

---

<sup>88</sup>[http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm)

e innovazione, dato che permette di prolungare nel tempo l'acquisizione dei vantaggi competitivi sia per i *first mover* sia per i titolari di competenze nuove e specifiche. Tutto ciò a livello sociale comporta la circolazione delle innovazioni nell'agroalimentare sia tra le imprese del settore e sia tra i consumatori, che possono beneficiare di prezzi più contenuti e di un minor costo per acquisire le informazioni relative alla salute, all'ambiente di produzione o in merito al territorio di riferimento. Per quanto riguarda l'integrità dei fattori naturali, delle risorse ambientali e paesaggistiche, la Politica Agricola Comunitaria ha avviato il processo di *greening*, che sostiene la progressiva integrazione di politiche ambientali nelle attività delle imprese agroalimentari per favorire lo sviluppo di questo settore all'insegna dell'innovazione. Questi fattori costituiscono dei beni primari per queste imprese e arricchiscono di significato i loro prodotti agli occhi dei consumatori. Inoltre lo stretto legame fra salute ed alimentazione, gli impatti ambientali causati dalle attività agricole e l'interdipendenza tra i prodotti e i loro territori di produzione, stimolano gli operatori della filiera agroalimentare a valutare le esigenze provenienti dalla domanda, che chiedono soprattutto maggiore eticità sia nei prodotti sia nelle strategie aziendali. L'equilibrio territoriale e la promozione delle diversità rurali sono assicurate e anche la tramandazione alle nuove generazioni del valore simbolico che hanno le produzioni di qualità, in termini di storia, cultura e tradizioni dei territori di provenienza. Il concetto di qualità nei mercati agroalimentari avanzati è inteso come un insieme di valori che fanno riferimento ad una quantità di attributi, che assumono un'importanza diversa a seconda del tipo di prodotto e del segmento di mercato. Questi valori risalgono ad una domanda di consumo più critica, esigente e diversificata che rappresenta il motore da cui parte l'innovazione sostenibile nel settore agroalimentare. Alcuni esempi sono la crescente diffusione dei prodotti biologici, *eco-friendly* e certificati, ma anche le diverse forme di filiera corta (*farmers' markets*) o le forme di commercializzazione alternativa, come i Gas analizzati nel terzo capitolo di questo lavoro. In questo contesto rientrano anche i prodotti o i processi che garantiscono il rispetto delle condizioni lavorative e delle minoranze culturali, come i prodotti del Commercio Equo e Solidale e i sistemi di certificazione etica, ma anche i sistemi di certificazione di rintracciabilità di filiera e di qualità. Solo puntando su questo concetto esteso di qualità alimentare, le piccole e medie imprese potranno affrontare le sfide del mercato e rispondere ai nuovi modelli di consumo responsabile. Questi obiettivi si raggiungono mettendo al centro delle attività strategiche ed operative la promozione e la valorizzazione della qualità, attraverso il miglioramento della creazione di valore del prodotto sia sul fronte dell'attribuzione di valore da parte del consumatore sia in

merito all'efficacia economica, ambientale e sociale dei processi produttivi del sistema d'impresa. Il settore agroalimentare sta seguendo percorsi di sviluppo diversi ed addirittura opposti: alcuni mantengono lo stretto legame alla tradizione e al territorio, altri puntano su un'agricoltura tecnologica che si avvale delle modificazioni genetiche e delle bio/nanotecnologie. Il consumatore si trova disorientato da queste molteplici forme di qualità alimentari e le imprese dovranno guidare il consumatore per fargli acquisire le giuste conoscenze, per maturare scelte d'acquisto consapevoli e non acquisti irrazionali. Il nuovo orientamento strategico delle imprese, che precedentemente era stato caratterizzato dal passaggio dal prodotto al mercato, ora sarà dal consumatore alla società. A tal fine non basta che le imprese adottino solamente innovazioni di prodotto, di processo o organizzative sostenibili, ma esse devono acquisire maggiore consapevolezza delle loro responsabilità nei processi di sviluppo della società, definendo così nuove strategie di marketing. Quest'ultime sono l'espressione più diretta dei cambiamenti che avvengono nel rapporto tra impresa e sistema di riferimento, riuscendo a ridefinire i rapporti tra clienti, concorrenti, comunità locale e società sulla base di una nuova cultura alimentare orientata ai principi della sostenibilità. L'attivazione di queste strategie di valorizzazione responsabile non dipendono solo dall'impegno della singola impresa, ma anche dal supporto delle istituzioni e al coinvolgimento attivo dei consumatori. Si dovrebbero creare delle sinergie tra le azioni delle imprese responsabili e quelle pubbliche, non solo per sostenere economicamente le imprese o incidere sugli aspetti regolamentativi, ma anche per adeguare il sistema. In questo modo si favoriscono le imprese che hanno già intrapreso questo percorso e si stimolano le altre che considerano ancora la sostenibilità come un freno allo sviluppo. Per le imprese orientate alla società sarebbe utile, ad esempio, poter disporre sul territorio di competenze e professionalità qualificate per definire strategie di comunicazione sostenibile, che sarà possibile solo adeguando il sistema formativo. Dall'altro lato, per orientare sempre più imprese verso questi principi di sostenibilità e responsabilità, è necessario diffondere a tutti i livelli aziendali una nuova cultura imprenditoriale. Si può affermare che, attraverso la valorizzazione responsabile, le imprese agroalimentari possono favorire un cambiamento culturale volontario nella società, coniugando i propri interessi economici con un miglioramento del benessere degli individui, grazie alla collaborazione di quest'ultimi. È proprio su questi principi che prende forma Eataly, un'impresa innovativa nata dall'idea di Oscar Farinetti nell'ambito della distribuzione agroalimentare. Il business model di Eataly è fondato sulla strategia aziendale che punta sull'eticità, per guadagnare un vantaggio competitivo rispetto agli altri *food retailer* perché l'im-

immagine di un brand etico rinforza la reputazione dell'impresa. Questa strategia incide profondamente sulle caratteristiche dei prodotti e sui relativi slogan, oltre che sull'assortimento dei servizi/prodotti e le politiche di prezzo: è costituita da un insieme di idee, opinioni, valori morali che vengono tradotti in scelte strategiche per creare un luogo perfetto, in cui il consumatore entra a farne parte acquistando secondo un modello etico. Si è cercato quindi di analizzare i vari elementi costitutivi dell'azienda Eataly per evidenziare come riescono a promuovere l'ideologia del buon cibo, che è il punto di partenza di questo progetto. Finora il ruolo dell'ideologia nei retailers del settore agroalimentare su ampia scala è stata scarsamente presa in considerazione, al contrario è stata alla base della costituzione dei networks alternativi di vendita nel settore food. Si è scelto di analizzare in particolare i Gas, riportando l'intervista fatta al MiraGas di Oriago, perché possono condurre l'evoluzione da un consumatore convenzionale, che accetta in modo disinteressato le regole di una società basata sul consumismo, ad un consumatore/cittadino attivo, che cerca di cambiare le pratiche sleali diffuse nei sistemi di approvvigionamento collaborando con vari soggetti. La sfida è aprire la scatola nera delle routines che consolidano l'orientamento al consumo di massa, attraverso vari mezzi comunicativi, coinvolgendo l'intero ambiente di riferimento (comunità locale, istituzioni), che diffonde una disaffezione verso questi tipi di comportamento. Questi tipi di network possono diffondere dei nuovi modi di consumo, a partire dalle stesse pratiche svolte all'interno di un Gas: la riunione settimanale è vissuta come un momento fondamentale per condividere idee e progetti, in cui si stabiliscono le quantità da acquistare in base ai consumi reali delle famiglie, concordando dei prezzi equi con i produttori e sviluppando nuove competenze e gusti nello scegliere i prodotti più adatti alla propria alimentazione, imparando nuove ricette e modi di conservazione degli alimenti. Il paniere di beni di ogni famiglia dovrebbe essere costituito da prodotti di base (carote, patate, tagli di carne di minor pregio) per cucinare dei piatti più semplici e genuini, evitando di ricorrere ai cibi pronti o fuori stagione, come è emerso nell'intervista al Presidente della Commissione nazionale di garanzia di Slow Food. L'aspetto cruciale è mantenere una relazione *peer-to-peer* con i produttori, in modo da sostenere le nuove forme di consumo responsabile, di cui ne gioveranno entrambi. In questo modo anche lo stesso network di produttori sarà stimolato ad innovarsi perché dovranno adattare la loro organizzazione per soddisfare le esigenze dei GAS, a partire dalla scelta di produzioni da coltivare fino alla gestione degli ordini e della logistica. Inoltre i produttori dovranno saper sviluppare le loro doti comunicative, spesso scarse, per relazionarsi con i membri del Gas e altri soggetti partecipanti, aprendo anche la loro azienda alle

visite e alla cooperazione con altri produttori per soddisfare le richieste e anticipare i bisogni dei Gas. Con l'emendamento all'art. 5 D.D.L Legge Finanziaria 2008, si riconosce che i Gas sono delle organizzazioni no-profit costituite per organizzare degli acquisti collettivi tra i relativi membri, senza applicare nessun mark-up e senza essere sottoposti a nessun tipo di tassazione<sup>89</sup>. Tuttavia, molti Gas continuano a non costituirsi formalmente come associazioni, commettendo un grosso errore perché quest'atto gli conferirebbe maggiore visibilità e potrebbero profondamente incidere nei progetti delle pubbliche amministrazioni. Il MiraGas costituisce uno dei pochi esempi e attraverso il progetto del "Pane Logistico" ha intrapreso un progetto concreto per incidere nelle politiche locali, valorizzando il proprio territorio e la comunità di riferimento con progetti che in futuro potranno estendersi a vari ambiti. I retailers sono un'organizzazione ibrida perché il loro scopo non è solo quello di vendere i prodotti di certi produttori, ma piuttosto quello di offrire un insieme di attività e servizi che conferiscono un valore aggiunto al loro brand agli occhi dei consumatori. I consumatori non sono più passivi, ma partecipano attivamente alla costruzione dell'architettura del brand, selezionando e giudicando i beni, in modo da dare un significato alla loro esperienza d'acquisto e ai prodotti acquistati. Il *retailer* farà leva sulle scelte d'acquisto dei consumatori per prendere le proprie decisioni, creando delle situazioni specifiche per migliorare la conoscenza del suo mercato. Per analizzare il caso di Eataly a confronto con la GDO e i GAS si è scelto un approccio qualitativo, svolgendo anche delle interviste a vari attori del settore agroalimentare per raccogliere punti di vista differenti. L'intervista alla Responsabile dell'Ufficio Stampa di Eataly Torino e al Responsabile delle vendite alimentari di Auchan a Mestre, sono state molto importanti per capire gli elementi che contraddistinguono Eataly da qualsiasi altro *food retailer* di grandi dimensioni. Grazie all'amicizia con Petrini, Farinetti adotta l'ideologia di Slow Food (cibo buono, pulito e giusto) per il suo progetto, dandogli il ruolo di consulente strategico per selezionare i fornitori. Questo perché Farinetti sa che Slow Food può contare su una rete di consumatori informati e consapevoli in tutto il mondo, che partecipano a tutti gli eventi ed iniziative organizzati o sostenuti dall'associazione. Il risultato di questa collaborazione è stata la creazione di un ambiente semplice ed informale, in cui mettere a loro agio le persone e dargli la possibilità di comprare, mangiare e conoscere i cibi di alta qualità, senza trasformarlo in un luogo sacro per i *gourmet*. Questa scelta è nettamente diversa da quelle adottate dalla GDO che punta sui prezzi bassi, la convenienza, un'am-

---

<sup>89</sup>Legge 24 Dicembre 2007, n° 244

pia gamma di prodotto e di scelta e la velocità nel fare gli acquisti. Infatti la strategia di Eataly è quella di limitare l'assortimento a prodotti di alta qualità, escludendo così chi fa la spesa di fretta, senza prestare attenzione a quello che compra, indirizzandosi maggiormente verso chi assegna un significato ai prodotti che sceglie. Questo processo è aiutato dai posters e dalle foto che sono sparse nel punto vendita, per dare informazioni ai clienti sui prodotti e chi li produce, avvalendosi anche della disponibilità del personale di vendita. Eataly è molto attenta nell'analizzare le scelte d'acquisto dei consumatori, considerando anche le loro opinioni sui prodotti espresse attraverso questionari nei punti vendita, blog e social networks di esperti del settore agroalimentare e lo stesso staff raccoglie impressioni e commenti dei vari acquirenti. In questo modo le scelte in merito al brand vengono continuamente ridefinite, rinforzandone alcune ed eliminandone altre. Gli elementi che contraddistinguono la strategia di Eataly sono:

1. i produttori non sono legati da un contratto di esclusività con Eataly perché altrimenti sarebbe contro il principio di giustizia sociale, dato che li legherebbe sotto una forma di *buyer power*, esercitata spesso dalla GDO;
2. non ci sono *private labels* perché i produttori resterebbero anonimi, senza così riconoscere il loro contributo alla realizzazione del prodotto e alla conservazione delle tradizioni enogastronomiche italiane; al contrario la GDO punta su questi prodotti per realizzare i margini più elevati, giustificandosi con la scusa di voler differenziare la loro catena dai propri competitors;
3. alcuni prodotti di richiamo, come il pane, che è continuamente prodotto nel punto vendita per assicurare la disponibilità e non come nel caso della GDO, in cui per ogni promozione c'è solo un determinato quantitativo di merce. Ciò non porta ad avvantaggiare solo alcuni produttori perché Eataly cerca di vendere quantità più piccole di questi prodotti, catturando l'attenzione dei clienti anche su altri, dai quali ricaverà un margine più alto;
4. la profondità dell'assortimento è limitata, come del resto le relative quantità, nel rispetto delle tecniche produttive tradizionali. Inoltre alcune categorie di prodotti non ci sono proprio, come i cibi precotti o surgelati, per rispettare il principio di artigianalità dei prodotti che va contro al business model della GDO, che non prevede che ci siano stock di prodotti, ma anzi spinge per aver sempre un'ampia gamma di prodotti disponibili per tutte le esigenze;

5. la didattica è al centro dell'attività ed è organizzata in corsi che si svolgono quotidianamente per adulti, bambini ed anziani, grazie all'aiuto di Slow Food. Lo scopo è far studiare e comprendere il valore un prodotto prima di acquistarlo. L'impegno di Eataly si traduce anche nell'organizzare una volta al mese un incontro con i produttori, organizzando un *farmers' market* davanti al proprio punto vendita e delle visite nelle loro aziende. La GDO invece sembra preferire un consumatore distratto, sempre di fretta e che non si interessa delle caratteristiche e della storia dei prodotti;
6. la politica di prezzo di Eataly è un continuo tentativo di bilanciare le esigenze remunerative dei produttori, in modo da preservare la qualità e le tradizioni produttive, con lo stabilire dei prezzi sostenibili per i consumatori, per aumentare la loro accessibilità ai prodotti di qualità. Sempre più spesso la GDO riesce a preservare i suoi guadagni attraverso una contrattazione serrata con i fornitori, in modo da spuntare prezzi d'acquisto sempre più bassi ed offrire prezzi di vendita allettanti ai consumatori. Quello che manca è la "narrazione" nei prezzi dei prodotti alimentari perché manca l'aspetto comunicativo che fa conoscere le motivazioni di quel prezzo al consumatore. Anche in questo caso si risale al principio di giustizia sociale perché si deve spiegare alle persone che la differenza tra un prodotto di qualità standard e uno di alta qualità non è eccessivamente grande, soprattutto rispetto ad altre tipologie di beni (abbigliamento, automobili, ecc). Eataly attraverso il suo marketing cerca di farlo, differenziandosi nettamente sia dalla GDO e sia dai Gas o da altri network di consumo alternativo perché anch'essi mancano di un'efficace azione comunicativa sullo stabilimento dei prezzi, rimanendo spesso chiusi in se stessi;
7. la *supply chain* è ridotta al minimo, dato che i produttori spediscono i loro beni direttamente ad Eataly, saltando tutti gli intermediari, ad eccezione per la frutta fresca e gli ortaggi, in cui è coinvolto un grossista. Questa scelta consente di avere uno stretto controllo dei costi e un compenso equo per ogni anello della catena, grazie all'acquisizione di alcune aziende chiave nel settore agroalimentare. I *retailers* tradizionali cercano invece di trattare con un numero limitato di fornitori efficienti per tagliare i costi e semplificare il *management* di questa fase.
8. l'assortimento di Eataly si basa su prodotti locali per il 70%, provenendo da un raggio di al massimo 100km. Inoltre è la prima volta che qualcuno offre a dei

piccoli produttori di interfacciarsi con un *retailer* di grandi dimensioni, dato che la GDO si affida a produttori che hanno già un'esperienza consolidata nei mercati internazionali. Tuttavia anche Eataly vende dei prodotti delle eccellenze straniere o non stagionali, oltre ad avere una gamma di prodotti che parte dal miglior prodotto industriale che si trova nella GDO: il motivo è quello di diffondere un'idea di democrazia, grazie alla libera circolazione delle merci, attraverso un'attenta campagna di comunicazione;

9. il *packaging* dei prodotti venduti è molto semplificato per lasciare spazio al prodotto, mentre finora è sempre stato considerato un mezzo vitale per incentivare le vendite, oltre alla pubblicità. Solo ora molte imprese si accorgono che i consumatori sono disposti a pagare un *premium price* per i prodotti e i servizi che riducono gli impatti ambientali, ottimizzando il *packaging*.
10. la scelta di distinguersi dalle “boutique del cibo” in Europa (Harrods, Galeries Lafayette, ecc.) pervade l'intera iniziativa perché vuole garantire che sempre più persone scelgano di consumare prodotti di qualità, dato che, come afferma lo stesso Farinetti, solo il 10% della popolazione in Italia lo fa, sia per ignoranza e sia per mancanza di disponibilità economiche. Inoltre la popolazione italiana è solo lo 0,83% della popolazione mondiale quindi ci sono altri mercati a cui indirizzare la propria offerta. L'obiettivo è quello di educare sempre più persone in Italia a mangiare bene e diffondere il nostro Made in Italy nel mondo, rilanciando la nostra immagine di Paese.

Quello che emerge dall'analisi di Eataly è come l'ideologia, che è un aspetto intangibile, riesca ad essere trasmessa efficacemente attraverso alcuni mezzi tangibili, il *layout* del punto vendita e l'assortimento dei prodotti, ma anche attraverso degli strumenti intangibili, come le campagne di marketing. Il successo o il fallimento dell'impresa sarà decretato dalla capacità di mantenere la massima coerenza tra tutti gli aspetti che compongono il business model di Eataly perché i consumatori interpreteranno costantemente tutte le azioni intraprese, elaborando giudizi positivi o negativi da valutare per riassestare le scelte strategiche dell'impresa. Inoltre risulta evidente come la GDO sia caratterizzata da un approccio troppo generalista e globale nella distribuzione dell'agroalimentare, mentre si dovrebbe puntare su una Grande Distribuzione Specializzata facendo riferimento ad alcuni settori (sport, bricolage, ecc.) per sfruttare meglio la sua capacità di creare grandi economie di scala seguendo il proprio modello organizzati-



vo e quello delle piattaforme *e-commerce*. Per quanto riguarda i GAS, la loro visione è ancora troppo limitata all'organizzazione interna del gruppo e degli ordini, mentre dovrebbe dialogare di più con la comunità locale per acquisire maggiore importanza e riuscire a promuovere progetti educativi e di sostegno alle aziende locali, collaborando anche con altri GAS e partecipare così ad una rete di iniziative a livello regionale e nazionale. Appare evidente come Eataly sia un'azienda che possa proporsi come modello per la distribuzione dell'agroalimentare, dato che contiene degli elementi che richiamano il format della GDO e quello dei GAS massimizzando la loro efficienza ed efficacia: sfrutta l'organizzazione della *supply chain* su ampia scala, avvalendosi di una logistica studiata *ad hoc*, mettendo al centro il consumatore e la sua partecipazione alle attività predisposte dall'azienda.

## Riferimenti bibliografici

- [Agritrend-INEA] INEA, “*Agritrend: Evoluzione e Cifre sull’Agroalimentare*”, III trimestre 2012
- [Agri2000] Agri2000, “*6° Rapporto dell’Osservatorio sull’Innovazione delle imprese agricole*”, Bologna, 8 Novembre 2012
- [ISMEA ] ISMEA, “*La competitività dell’agroalimentare italiano*”, 2012
- [ICE-Prometeia] ICE-Prometeia, Rapporto n. 10 “*Evoluzione del commercio con l’estero per aree e settori: le opportunità per le imprese italiane sui mercati esteri nel periodo 2012-2014*”, Giugno 2012
- [ISTAT] ISTAT, “*Rapporto annuale sull’Italia*”, 2012
- [Qualivita-ISMEA] Qualivita-ISMEA, “*10° Rapporto sulle produzioni agroalimentari italiane DOP, IGP, STG*”, 2012
- [ACCREDIA] ACCREDIA, Indagine: “*Italiani attenti ai marchi alimentari di qualità ma faticano a distinguerli*”, Dicembre 2011
- [Bio in Cifre] ISMEA, Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali, CIHEAM, “*Sistema d’informazione nazionale sull’agricoltura biologica: BIO in Cifre*”, 2012
- [Federdistribuzione] Federdistribuzione, in collaborazione con Altis, “*Bilancio di Sostenibilità di settore*”, 2012
- [Logistica] Fabrizio Dallari, Marco Melacini, “*La logistica nel ....dettaglio*”, Marzo 2007
- [Mappa distributiva] Federdistribuzione, “*Mappa del sistema distributivo italiano*”, 2012

- [Cfmt] Centro di formazione per il management del territorio (Cfmt), Doxametrics, “*Italiani in evoluzione: la Customer Satisfaction nei servizi in Italia*”, 2012
- [CGF 2013] Consumer Goods Forum (CGF), CapGemini, “*Future Value Chain Report*”, 2013
- [CGF 2012] CGF, “*Operational excellence-Paris Conference*”, 6-8 Novembre 2012
- [KPMG] KPMG, CFK, “*Consumer Executive Top of Mind Survey*”, 2013
- [Bricks matter] Lora M. Cecere, Charles W. Chase, “*Bricks matter: the role of supply chains in building market-driven differentiation*”, SAS Institute Inc., Cary North Carolina, USA, 2012
- [Deloitte] Deloitte, “*Future retail: Global powers of retailing, retail beyond*”, 2013
- [Nielsen] Nielsen, “*Watch & Buy Report*”, Maggio 2013
- [Mangiapensa] <http://mangiapensa.wordpress.com/03-approfondimenti/agricoltura-e-alimentazione/la-grande-distribuzione/>, consultato il 2 Aprile 2014
- [GDOnews] Giuseppe di Napoli, <http://www.gdonews.it/2012/12/impresedella-gdo-sempre-piu-rischiose>, 17 Dicembre 2012
- [Antitrust] Autorità Antitrust, “*Indagine Conoscitiva sul settore della GDO, IC43*”, 2013, <http://www.agcm.it/stampanews/6547>
- [Colombo] Antonella Colombo, “*The Gas as laboratories of civil economy*”, 2013

- [Cianciullo, Reallacci] Antonio Cianciullo, Ermete Reallacci, *“Soft Economy”*, Prima edizione BUR FuturoPassato, Ottobre 2005, finito di stampare presso Il Nuovo Ist. Ital. d’Arti Grafiche, Bergamo
- [Esposito, Pierfelice] Ugo Esposito, Lorenzo Pierfelice, [http://www.kapusons.com/document/it/dal\\_consumo\\_di\\_massa\\_al\\_consumo\\_individuale/campagne\\_di\\_comunicazione](http://www.kapusons.com/document/it/dal_consumo_di_massa_al_consumo_individuale/campagne_di_comunicazione)
- [Coscarello] Coscarello Mario, *“Consumo critico, nuovi stili di vita, Gruppi di Acquisto Solidale: verso un’altra agricoltura”*, Società Italiana di Economia Agraria XLVII Convegno di Studi, *“L’Agricoltura oltre le crisi”*, Campobasso, 22-25 Settembre 2010
- [Tavolo Res] Tavolo per la Rete Italiana di Economia Solidale, Altra Economia So. Coop., *“Un’economia nuova, dai Gas alla zeta”*, Prima edizione, Settembre 2013, Me. Ca. Srl Ponte Vexina-Recco (Ge)
- [Valori] Supplemento al n° 101 di Valori, *“Fairtrade, Equo Commercio. Certificare il presente per un futuro sostenibile”*, Luglio/Agosto 2012
- [ARSA] Regione Toscana, Agenzia Regionale per lo Sviluppo e l’Innovazione del Settore Agricolo-Forestale (ARSA), *“Costruire relazioni con i Gruppi di Acquisto al di là della compra-vendita”*, 2010
- [MiraGas] MiraGas, *“MiraGas e i Gruppi di Acquisto Solidali. La spesa solidale e partecipata: un approccio critico al consumo, ma non solo.....”*
- [Pane Logistico 1] MiraGas, Progetto *“Pane Logistico: il pane del territorio di Mira”*, Patto d’impegno comune, Mira 08/09/2013

- [Pane Logistico 2] MiraGas, Progetto *“Pane Logistico: il pane del territorio di Mira. I costi del pane e il giusto prezzo”*, Mira 08/09/2013
- [I.T.A.L.I.A.] Symbola (Fondazione per le qualità italiane), Fondazione Edison, Unioncamere, *“I.T.A.L.I.A. Geografie del nuovo Made in Italy”*, 2013
- [Coop] Coop, *“Rapporto origini e garanzie materie prime agricole”*, 2013
- [Io sono cultura] Symbola (Fondazione per le qualità italiane, Unioncamere, Regione Marche, *“Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi.”*, 2013
- [Sartorio] Anna Sartorio, *“Il mercante di utopie. La storia di Oscar Farinetti, l'inventore di Eataly.”*, Sperling & Kupfer Editori S.p.A., 2008
- [Slow Food Italia] Slow Food Italia, *“Le conseguenze del piacere”*, Documento congressuale, 2010-2014
- [Bilancio Slow Food Italia] Slow Food Italia, *“Bilancio d'esercizio al 31/12/2012”*
- [Venturini] Tommaso Venturini, una ricerca di Slow Food con il supporto di Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, *“Il nostro pane quotidiano. Eataly e il futuro dei supermercati.”*, 2010
- [Baratta e Patti] Lidia Baratta, Fabrizio Patti, *“Come sono Fico. Farinetti scuote gli imprenditori. In 10 anni l'Italia sarà il paese più ricco in Europa. Ma tra gli industriali domina il pessimismo”*, <http://www.linkiesta.it/oscar-farinetti>, 18/09/2013
- [Vanuzzo] Antonio Vanuzzo, *“Eataly, la quotazione scatterà a 700 milioni di ricavi. Farinetto avvistato in MedioBanca. Intanto proseguono le aperture in*

*Italia e all'estero.*”, <http://www.linkiesta.it/eataly-quotazione-mediobanca>, 30/10/2013

[Riccardi]

Francesco Riccardi, “*Eataly è online e il Made in Italy arriva per posta. Eataly.net è l’ultima evoluzione del marchio di Oscar Farinetti, ma non mancano gli ostacoli.*”, <http://www.linkiesta.it/eataly-e-commerce>, 21/05/2013