



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Strategie D'Impresa

***Digital Transformation nel settore food***

**Relatore**

Chiar.mo Prof.  
Enzo Peruffo

**Candidato**

Carmine Manzi  
Matr. 654341

**Correlatore**

Chiar.mo Prof.  
Luca Pirolo

Anno accademico 2015/2016

# **Digital Transformation nel settore Food**

## **Introduzione**

### **CAPITOLO I**

#### ***Un nuovo modello economico: la “food economy”***

- 1.1 Il valore del cibo: “sapore” interno lordo
- 1.2 Dalla filiera al network
- 1.3 Strategia alimentare: la guerra dei brand

### **CAPITOLO II**

#### ***Food, web marketing e digital innovation***

- 2.1 Web marketing e settore agroalimentare
- 2.2 Cibo e social network: un binomio perfetto
- 2.3 Strategie di e-commerce
- 2.4 Casi di successo aziendale
  - 2.4.1 Un mondo buono: il mulino che vorrei.
  - 2.4.2 Master of Pasta: Voiello
  - 2.4.3 Sweet Hospitality: Nestlé
  - 2.4.4 Il caso del quadratino mancante: Milka

### **CAPITOLO III**

#### **Strategie di gestione ed innovazione nella filiera agroalimentare**

- 3.1 La grande distribuzione e le sue implicazioni tecnologiche
- 3.2 La struttura delle filiere agroalimentari italiane
- 3.3 L'applicazione di nuove tecnologie ai diversi livelli di filiera.
  - 3.3.1 Organizzazione flessibile e trasformazione
  - 3.3.2 Logistica
  - 3.3.3 Esempi di innovazioni nel settore primario strumentali ad altri settori:  
Filiera bioenergetiche
- 3.4 Innovazione sociale ed economica della filiera corta.
  - 3.4.1 Caso studio: Donne in campo, le imprenditrici CIA
  - 3.4.2 Caso studio: Ridurre gli intermediari, il caso Zolle di Roma.

## **Conclusioni**

## **Bibliografia**

## **Introduzione**

Lo spazio occupato dal cibo nel sistema sociale e nell'economia ha avuto nel corso dei secoli un'espansione crescente, fino a rivestire nella società contemporanea un ruolo sempre più importante, diventando un vero e proprio fenomeno storico e culturale. Oggi il cibo è nutrizione, antropologia comunicazione, pubblicità, semiologia, diritto, fisica, ecologia: molto di più che un'esperienza sensoriale ed estetica; anche se il mondo dell'informazione continua a relegare il cibo nello spazio del "costume e società".

Dal punto di vista economico il discorso non migliora dal momento che, fino a qualche anno fa, veniva preso in considerazione soltanto il valore prodotto dal campo alla tavola mentre erano trascurate tutte le infinite voci correlate alla cosiddetta food economy. È stato difficile considerare tutti gli aspetti legati all'economia agroalimentare come facenti parte di un unico grande sistema. Il settore cibo abbraccia infatti i campi più disparati, non a caso esiste oggi un vero e proprio "linguaggio" del cibo, una sorta di moda, di "estetica" che ci spinge a parlare di una società del cibo<sup>1</sup>. Un'inversione

---

<sup>1</sup> Cfr. Belloni A., Food Economy. L'Italia e le strade infinite del cibo tra società e consumi, ed. Marsilio, Collana Grilli 2014, p.19.

di tendenza, a tal proposito, si è avuta di recente: il 2015 può essere considerato senza ombra di dubbio come l'anno delle startup del food, dell'Internet of food, o della food Innovation. Lo è stato, particolarmente, per l'Italia che, soprattutto grazie ad Expo Milano 2015, ha visto aumentare esponenzialmente i nuovi progetti, ma è stato un anno di innovazione e trasformazione a livello globale, basti considerare il volume degli investimenti delle capital venture che hanno raggiunto entro quest'anno una cifra record: 6 miliardi di dollari.

Oggi il settore della food economy è a tutti gli effetti uno dei più importanti settori industriali del mondo sia in termini di fatturato, (si calcola che rappresenti circa il 40% del Pil mondiale) sia in termini di forza lavoro che si aggirerebbe intorno al 35% dei lavoratori impiegati<sup>2</sup>. Attualmente la food system economy sta attraversando un fase di profonda trasformazione, di innovazione, che avrà un profondo impatto sull'economia del pianeta sia in modo diretto, sia in modo indiretto attraverso cioè, le ripercussioni che il cibo esercita su aree importanti come la salute e l'ambiente<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Belloni A., Food Economy, op. cit. 21.

<sup>3</sup> Per ulteriori approfondimenti si veda: McCammon, BC, Marketing channels: analytical systems and approaches, RW Little - Science in Marketing, John Wiley & Sons, New York, 1965.

Nei prossimi anni sarà necessario soddisfare, inoltre, la crescente richiesta di cibo e acqua dovuta sia allo sviluppo di molti paesi, che alla crescita demografica: un miliardo di persone in più in meno di 15 anni e un ulteriore miliardo nello stesso arco temporale successivo<sup>4</sup>. A questo si aggiunge l'inarrestabile richiesta di informazioni e di servizi da parte dei consumatori. Proprio per far fronte a questa serie di cambiamenti sarà necessario che il food system diventi sempre più innovativo e in grado di rispondere alle esigenze di una società in costante crescita e a quanto pare sempre più "affamata". Come in altri settori o forse più di altri settori, qui l'innovazione sarà prevalentemente guidata dalle startup.

Le nuove scoperte tecnologiche si potranno rivelare utili oggi più che mai per questo settore. Il supporto delle nuove tecnologie è pertanto un passo obbligatorio per tutte le aziende del settore agroalimentare che vogliono essere competitive sul mercato. In alcuni casi l'impiego di strumenti innovativi potrà tradursi nell'utilizzo dei nuovi strumenti informatici, sono sempre di più le aziende che ormai utilizzano il web per il proprio business. In altri casi invece innovare significherà tornare alle origini, come ad esempio è accaduto alle aziende della filiera biologica. Il

---

<sup>4</sup> <http://www.worldometers.info/it/>

digital transformation delle aziende agroalimentari è un settore di fatto in costante evoluzione, l'applicazione delle innovazioni tecnologiche ha da un lato migliorato alcuni aspetti legati al settore della food economy, basti pensare alla maggiore facilità con cui è possibile, nella grande distribuzione, avviare il processo della tracciabilità del prodotto, dall'altro è pur vero che spesso l'intensità di alcune produzioni industriali ha svilito la genuinità dei prodotti e reso poco salubre il loro apporto nutrizionale<sup>5</sup>. Non è semplice parlare del settore della food economy, perché l'eterogeneità dei temi trattati e inclusi sotto questo unico comune denominatore è enorme. Quello del cibo è di per sé un settore complesso, importante, trasversale. Il cibo è condivisione, è tradizione culturale, antropologica e sociale è anche valore economico. Cibarsi è un bisogno primario, mangiare bene è un vezzo delle società evolute e benestanti, mangiare sano è una necessità delle società tecnologicamente avanzate, che stentano a ritrovare il loro contatto con la natura. Se poi ci limitassimo solo all'aspetto economico il discorso non si semplificherebbe neppure in questo caso: la ristorazione, il beverage, le catene della grande distribuzione, la produzione di cibo, l'agricoltura l'esposizione del cibo, la nutrizione del pianeta sono tutti aspetti che hanno

---

<sup>5</sup>Cfr., Tony Weis. The Global Food Economy: The Battle for the Future of Farming, Ed. Zed Books, 2007.

una loro valenza economica, per cui risulta evidente che la food economy abbraccia più settori, essa è trasversale a molti campi dell'economia e della società. Quello del cibo è "un universo" complesso, vasto, che sfugge a semplicistiche classificazioni settoriali, e non potrebbe essere diversamente dopotutto il cibo è vita. Ciò non significa che per opportunità di analisi e di metodo di ricerca non si possa procedere per aree tematiche, o per settori appunto, privilegiando, in alcuni casi analisi di carattere sociale, in altri di carattere economico, spostando quindi l'accento di volta in volta sul tema della ristorazione o su quello della produzione o ancora su quella della distribuzione o dell'innovazione tecnologica e gli esempi potrebbero essere ancora molti, ciò che conta davvero è tenere sempre ben chiaro che ogni singolo aspetto di questo variegato "universo" in ultima analisi può essere ricondotto sotto quell'unico comune denominatore che prende il nome di "food" o che dir si voglia "cibo"

Tener conto di tutti questi fattori non è cosa semplice, ciò nonostante con la presente tesi si è cercato di analizzare il particolare aspetto noto come fenomeno della digital transformation nel settore food, prendendo in considerazione i principali aspetti del tema. A tal fine la tesi è stata articolata in 3 capitoli principali.

Nel primo capitolo viene proposta un'analisi generale del settore della food economy. Sarà preso in considerazione il ruolo che il sistema agroalimentare occupa all'interno del PIL di una nazione, quindi, in seguito saranno analizzati, le principali strategie alimentari delle grandi aziende, la lotta dei brand, e il passaggio dall'economia delle filiere a quelle dei network.

Nel secondo capitolo verranno approfonditi i temi del social marketing e della digital innovation connessi al settore food. Saranno esaminati, nello specifico, i legami tra il marketing e il settore agroalimentare, quindi una particolare attenzione sarà posta sulle strategie di e-commerce e business online. Infine saranno presentati alcuni casi studio di campagne di comunicazione delle principali aziende alimentari di successo come Nestlé e Milka. Si intende sottolineare, tramite questa sezione di lavoro, come l'avvento di internet abbia rivoluzionato l'approccio al cibo.

Nel terzo capitolo infine verranno analizzate le strategie di gestione ed innovazione nella filiera agroalimentare. In particolare verranno esaminate le innovazioni tecnologiche introdotte dalla grande distribuzione, il modo in cui quest'ultime sono applicate ai diversi livelli della filiera, quindi sarà posto l'accento sulle innovazioni sociali ed economiche prodotte dalla "food

economy”, a supporto delle tesi esposte saranno infine analizzati i casi delle filiere bioenergetiche, della filiera corta, delle donne imprenditrici CIA e il caso Zolle di Roma.

## CAPITOLO I

### *Un nuovo modello economico: la “food economy”*

#### **1.1 Il valore del cibo: “sapore” interno lordo**

Nonostante l'Italia sia conosciuta a livello mondiale anche per la varietà dei suoi sapori e tradizioni alimentari, oggi occupa una posizione limitata nel grande *food system* mondiale, ciò perché in Italia, così come in Europa, sia produttori che trasformatori ma anche distributori hanno dimensioni ridotte rispetto alle grandi filiere alimentari internazionali, in particolare americane. In Europa, nonostante l'articolata complessità del settore agroalimentare, è possibile stimare come pari al 77% il numero di imprese con 9 addetti, solo l'1% è rappresentato da imprese con oltre 250 addetti, con un fatturato prodotto per il 50% da quest'ultime, mentre solo il 9% sarebbe prodotto dalle imprese con 9 addetti, secondo le stime di Eurostat. In Italia le imprese che producono il 31% del fatturato agroalimentare hanno all'incirca 9 addetti, mentre il restante 21% di fatturato deriva da imprese con meno di 9 addetti per società<sup>6</sup>. L'Italia si

---

<sup>6</sup> Fonti Eurostat:

[http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment\\_statistics/it](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics/it)

conferma, dunque, ancora una volta ben al di sotto della media europea, a differenza di Germania e Francia che devono quasi il 50% del loro fatturato a imprese con numero di addetti superiore o uguale a 250<sup>7</sup>. Il settore italiano genera nel suo complesso circa 250 miliardi di euro per un giro di affari che rappresenta il 15% del Pil del nostro paese, di questi circa 50 miliardi sono generati dalla sola agricoltura. Rispetto ad altre nazioni europee come la Germania ad esempio, l'Italia ha più imprese, che sono tuttavia meno prosperose, avendo un patrimonio netto che si aggira il più delle volte intorno ai 20mila euro<sup>8</sup>. Il nostro tessuto produttivo, come più volte evidenziato nelle indagini Istat e di recente da quelle Eurostat, è caratterizzato dalla presenza di microimprese. Le dimensioni ridotte delle imprese italiane sono, quindi, un ostacolo alla penetrazione di capitali esteri, rendendo, di fatto, poco appetibile dal punto di vista degli imprenditori e partner stranieri investire nel nostro paese<sup>9</sup>. A ciò si aggiunge che la crisi economica mondiale ha acuito problemi strutturali presenti nel

---

<sup>7</sup> Nel 2007 Eurostat contava in tutta l'Unione Europea 7,3 milioni di aziende agricole, di cui 6,4 milioni sotto la dimensione minima, ovvero troppo piccole, segnalandone in particolare in Italia, Polonia, e Romania. Le imprese agroalimentari italiane sono 57 mila. Meno delle 60 mila francese, ma molte di più delle 27 spagnole o delle 2 mila tedesche. Ai 953 miliardi di fatturato totale europeo l'Italia contribuisce con 116 miliardi, la Germania con 168, la Francia con 160.

Cfr. Belloni A., *Food Economy. L'Italia e le strade infinite del cibo tra società e consumi*, ed. Marsilio, Collana Grilli 2014, pp.20-21.

<sup>8</sup> Ibidem.

<sup>9</sup> Per ulteriori approfondimenti sul tessuto produttivo italiano si veda Il rapporto Istat 2014 che analizza l'attuale situazione italiana: <http://www.istat.it/it/files/2014/05/cap2.pdf>

nostro sistema produttivo: per cui l'elevato costo dell'energia e le difficoltà logistiche connesse ai trasporti oltre all'elevato costo del lavoro hanno reso praticamente poco "appetibile" investire direttamente nel nostro Paese. Di certo le PMI presenti sul territorio non facilitano la promozione internazionale, tutto ciò rende particolarmente difficile mantenere in equilibrio la bilancia dei pagamenti del settore che corre sempre sul filo critico del deficit<sup>10</sup>. La catena del valore dell'agroalimentare italiano non può essere oggetto di una precisa ed univoca valutazione. Se si valuta l'indice di ritorno sugli investimenti Roi<sup>11</sup> in prima posizione c'è la commercializzazione al dettaglio con il 4,4%, mentre l'agricoltura è l'ultima con l'1%<sup>12</sup>. In effetti i produttori agricoli sono i più penalizzati, non solo in Italia ma in tutta Europa, tant'è che il settore agricolo è quello che usufruisce di più sussidi. L'Italia con 33,3 miliardi di euro è il quarto paese più sussidiato dalla Pac (politica agricola comune), dopo Francia, Germania e Spagna. Nel confronto europeo ed internazionale il nostro paese presenta alcuni punti di netto vantaggio: è uno dei primi esportatori di prodotti come

---

<sup>10</sup> Ivi, p.22.

<sup>11</sup> Il return on investment (o ROI, tradotto come indice di redditività del capitale investito o ritorno sugli investimenti) indica la redditività e l'efficienza economica della gestione caratteristica a rescindere dalle fonti utilizzate: esprime, cioè, quanto rende il capitale investito in quell'azienda.

<sup>12</sup> Cfr. Belloni, op. cit., pp. 22-23

pasta ed olio, di materie prime ma soprattutto ha elevati consumi di tali prodotti. Tuttavia come già precisato le dimensioni medio-piccole delle nostre imprese non facilitano gli investimenti da parte di partner stranieri, inoltre la crisi economica, rendendo incerte le aspettative sul futuro ha reso sempre più parsimoniosi i nostri consumatori di fatto determinando un calo di consumi interni nel nostro paese. Ciò nonostante gli elevati standard qualitativi dei nostri prodotti uniti alla capacità di crearne di nuovi, permettono alla nostra food economy di coniugare tradizione ed innovazione facendo del settore agroalimentare, con tutti i limiti sopra esposti, un fiore all'occhiello della nostra economia.

Certamente oggi più che mai pensiamo al cibo come ad un unico prodotto proveniente da un'unica catena di montaggio, l'unica distinzione che a volte si applica a questa catena è se essa sia lunga o corta, tutto sommato un discorso fin troppo riduttivo considerato la complessità dell'argomento. Tuttavia ancora oggi, la catena produttori-trasformatori-distributori rappresenta la principale descrizione della filiera agroalimentare; anche se talvolta a monte o a valle della suddetta filiera si può registrare qualche passaggio in più. L'attività scientifica o che dir si

voglia genetica, delle sementi, si pensi ad esempio ai semi OGM<sup>13</sup> viene ad esempio agganciata a monte, mentre gli studi di complesse tecniche per la gestione dei rifiuti per il loro smaltimento è un processo che riguarda la filiera a valle. Oggi soprattutto negli USA si è fatta avanti una nuova definizione di food economy che tiene conto del cosiddetto fattore I, ovvero della rivoluzione rappresentata da Internet. È Jean D. Kinsey a dare per la prima volta una nuova definizione del concetto di food economy definendola come composta da *«un'intera catena del cibo, dai laboratori che separano, tagliano e uniscono i geni, [...] dai semi dei raccolti, dai farmaci, gli animali, fino alla crema di formaggio, che spalmiamo sui nostri bagel»*<sup>14</sup>. Questo concetto parte dalle aziende familiari agricole e passa alle

---

<sup>13</sup> Con il termine Organismo Geneticamente Modificato (OGM) si intendono soltanto gli organismi in cui parte del genoma sia stato modificato tramite le moderne tecniche di ingegneria genetica. Non sono considerati "organismi geneticamente modificati" tutti quegli organismi il cui patrimonio genetico viene modificato a seguito di processi spontanei (modificazioni e trasferimenti di materiale genetico avvengono infatti in natura in molteplici occasioni e tali processi sono all'origine della diversità della vita sulla terra), o indotti dall'uomo tramite altre tecniche che non sono incluse nella definizione data dalla normativa di riferimento (ad esempio con radiazioni ionizzanti o mutageni chimici). Gli OGM vengono spesso indicati come organismi transgenici: i due termini non sono sinonimi in quanto il termine transgenesi si riferisce all'inserimento, nel genoma di un dato organismo, di geni provenienti da un organismo di specie diversa. Sono invece definiti OGM anche quegli organismi che risultano da modificazioni che non prevedono l'inserimento di alcun gene (es. sono OGM anche gli organismi dal cui genoma sono stati tolti dei geni), così come gli organismi in cui il materiale genetico inserito proviene da un organismo "donatore" della stessa specie. In questo secondo caso alcuni studiosi parlano di organismi cisgenici, la tecnica in questione si chiama "miglioramento genetico assistito da marcatori molecolari e la cisgenesi" (MGAMMC), per velocizzare il lento progresso del breeding ed è pronta ad introdurre piante cisgeniche nel mercato. Cfr. Il miglioramento genetico di piante da frutto, agronotizie.imagelinetwork.com.

<sup>14</sup> Cfr. Jean D. Kinsey, *The New Food Economy: Consumers, Farms, Pharms, and Science*, in <http://wwwmanagement.wharton.upenn.edu/raff/documents/Jean%20Kinsey%20EOI%20background%20reading%20No.%202.pdf>

grandi industrie fino alle aziende di trasformazione che sviluppano ingredienti e sapori, includendo persino il sistema di trasporti fino alla fine della catena<sup>15</sup>.

In tale visione la food economy è investita di un ampio raggio di cambiamenti che includono anche l'uso di internet, le nuove tecnologie, la scienza e ogni forma di innovazione che riguarda il settore. In questo modo si cerca di creare un sistema più inclusivo che tenga conto di tutti gli aspetti possibili, resta solo da capire se un tale modello sia estensibile a tutti i paesi nel mondo; se sia cioè pensato e studiato unicamente per la realtà statunitense o se si possa estendere anche ad altri paesi come l'Italia ad esempio, la cui struttura economica si fonda su imprese di piccole dimensioni, poco propense ad unirsi per cogliere i vantaggi di un sistema più ampio. In verità la nuova food economy di stampo americano, per quanto innovativa ed altamente tecnologica ha davvero poche chance nel bel paese, per varie ragioni; la prima e più evidente riguarda, come più volte è stato ribadito, la diversità delle dimensioni delle imprese in questione.

La seconda differenza non meno importante riguarda la diversità del concetto di standard di qualità esistente fra le diverse economie. Gli

---

<sup>15</sup> Cfr. Belloni A., op. cit., pp. 26-27.

standard americani, come quelli cinesi ed in genere come quelli delle grandi economie delle multinazionali, sono molto differenti da quelli di paesi con minori dimensioni come l'Italia, dunque anche il nuovo modello non è generalizzabile. A fronte di grandi e più innovativi sistemi, infatti, alcuni parametri come quello qualitativo, soffrono invece di un calo di valore, d'altronde coniugare le esigenze della moderna società, sempre più frenetica e industrializzata, con quelle di sistema che preservi la qualità della vita e del buon cibo, non è affatto semplice, e le diverse soluzioni adottate in tal senso lo dimostrano pienamente.

## 1.2 Dalla filiera al network

Con il termine filiera agroalimentare si indica quell'insieme di processi a catena più o meno lunghi che coinvolgono il cibo. La materia prima è coltivata o allevata, quindi un soggetto intermediario la raccoglie, infine a seguito di vari fasi di trasformazione ed elaborazione arriva al consumatore finale sul mercato. In ognuno di queste fasi, interviene inoltre, un trasportatore che permette al prodotto di giungere da un soggetto all'altro, chiaramente tutto ciò comporta il crescere dei costi economici. Dal punto di vista economico dunque ogni soggetto sopporta dei costi che andranno certamente ad incidere sui ricavi, ma che soprattutto incideranno sul prezzo finale del bene prodotto, per cui quanti più passaggi si accumulano tanto più cresce il prezzo del bene. Dal campo alla tavola la filiera agroalimentare è questa, ma qual è il ruolo che in questo sistema gioca la tecnologia e l'innovazione? L'attuale tecnologia ha reso molto più celeri i processi della filiera, in particolare internet permette di bypassare alcune fasi della filiera, rendendo più semplice l'accesso al mercato oltre che più vantaggioso. Il fenomeno della *disintermediazione*<sup>16</sup>, o del salto di coda,

---

<sup>16</sup> La disintermediazione è quel fenomeno che si osserva quando i tradizionali canali di distribuzione e vendita di un prodotto/servizio vengono scavalcati, principalmente grazie all'uso delle reti informatiche (Internet). Il concetto di disintermediazione acquisisce particolare rilevanza

nel food system è complesso e stratificato, il più intuitivo è l'e-commerce, probabilmente la più nota forma di disintermediazione con una crescita annua intorno al 10%. Il tema dell'e-commerce, sarà trattato più approfonditamente nel secondo capitolo del presente lavoro, per ora è opportuno iniziare dalla disintermediazione realizzata dai produttori, che nella maggior parte dei casi è locale. L'obiettivo primario dei produttori è chiaramente quello di "saltare" la grande distribuzione, dal proprio territorio è possibile spostarsi direttamente verso mercati esteri. Un esempio in tal senso è costituito dal caso Cortilia in Lombardia, nata nel 2013, rappresenta un grande mercato virtuale che porta a casa dei clienti frutta e verdura prodotta dalle aziende agricole locali, tale iniziativa si

---

nell'ambito del lavoro sociale in ambito di web 2.0. Nel passato le difficoltà di comunicazione e di spostamento delle merci rendevano necessaria la presenza di intermediari tra il produttore di un bene e il consumatore finale; al giorno d'oggi, nella maggioranza dei settori, questo non è più vero, in quanto il consumatore finale è in grado - in tempo reale - di raggiungere il produttore, trasmettere il suo ordine, pagare il bene acquistato; il produttore d'altra parte, grazie ai notevoli progressi compiuti dalla logistica, è in grado di inviare immediatamente anche piccole partite di merce - sempre più spesso prodotta on-demand. Per i beni immateriali e per la fornitura di servizi, dove l'intermediario ha sempre svolto un ruolo prettamente organizzativo, l'organizzazione e la razionalizzazione dei processi produttivi è la chiave per accedere alla disintermediazione. Il principale beneficio della disintermediazione è l'abbattimento dei costi, dovuti alla mancanza dei rincari che ciascun intermediario applica sul valore della merce. In molti casi però si rinuncia con la disintermediazione ad una serie di servizi che gli intermediari offrono (o devono offrire) ad azienda produttrice e cliente finale. Ad esempio: contatto diretto con il prodotto e sua percezione tattile e visiva oltre alla competenza e alla consulenza specifica che sono i servizi dell'intermediario rispetto alle esigenze del cliente. Usualmente il ricorso alla disintermediazione per il produttore rappresenta la rinuncia ad utilizzare la capacità di promozione che l'intermediario è in qualche modo tenuto a realizzare. Per questo motivo la scelta tra disintermediazione e intermediazione è essenzialmente affidata ai costi. Cfr. <https://it.wikipedia.org/wiki/Disintermediazione>

inserisce nell'ambito del più ampio fenomeno dei *famer market* nati e molto diffusi negli Usa. Di certo il successo di queste iniziative non può essere paragonato a quello della grande distribuzione organizzata, ne può sostituirla, tuttavia è evidente che il fattore km 0 alla base della diffusione di queste nuove forme di mercato incide in maniera positiva sulle abitudini del consumatore, massimizzandone l'utilità. Il secondo fattore di disintermediazione che favorisce il produttore è l'incremento dei margini di guadagno non più erosi da intermediari che si inseriscono durante i passaggi di filiera. I nuovi business della disintermediazione costituiscono quindi una risposta alla massificazione dei consumi che era tanto temuta con l'arrivo della globalizzazione e dei suoi grandi numeri<sup>17</sup>.

Carlo Ratti direttore dell'*Internet of Food* del Massachusetts Institute of Technology di Boston sta sviluppando in Sud Tirolo il progetto *Matching Markets*, in cui sono inserite oltre 25 mila aziende agricole. In questo mercato virtuale mercanti e venditori ambulanti sono inseriti in una rete mobile che fornisce ai clienti informazioni aggiornate in tempo reale su dove si trovano i veicoli dei venditori, quali prodotti sono disponibili e a quale prezzo. Inoltre il sistema permette di raccogliere, in forma anonima, la

---

<sup>17</sup> Cfr. Belloni A., op. cit., pp. 78-79.

posizione e gli interessi dei clienti. In questo modo si rende efficiente un sistema che è fortemente inefficiente, dal momento che i clienti in particolare i turisti pur mostrando un forte interesse per la freschezza dei prodotti locali, spesso erano delusi nelle loro aspettative non avendo sufficienti informazioni sui siti dove reperire i prodotti cercati. Attraverso l'esperienza del *Matching Markets*, osserva Ratti, è stato possibile innovare, abolendo costi di transizione legati agli intermediari e allo stesso tempo preservare la genuinità e freschezza dei prodotti offerti.

L'utilizzo di internet, sicuramente, ha reso più semplice il "salto di coda" della filiera ma è anche vero che non sono necessari strettamente gli strumenti tecnologici per la sua attuazione. Un esempio è offerto dal pastificio Ghigi che dopo il suo declino è passato, attraverso i consorzi agrari, direttamente nelle mani degli agricoltori. Quindi pur senza il fattore internet tale passaggio ha permesso di bypassare molti soggetti della filiera. Tale progetto ha permesso, inoltre, di conservare nelle mani dei produttori una fetta maggiore di guadagno; in questo esempio la disintermediazione ha avuto come oggetto il diritto stesso di proprietà, a conferma del fatto che

saltare una parte della filiera, non importa quale, consente un miglioramento produttivo e una maggiore economicità<sup>18</sup>.

La tendenza alla semplificazione si sta diffondendo anche nel settore della trasformazione, in questo caso il processo incide su un vasto sistema di accordi e aggregazioni. Il consorzio italiano Melinda ne è una prova, avendo conseguito a seguito dell'aggregazione di ben oltre 400 agricoltori un fatturato di 280 milioni di euro. I vantaggi derivanti dal consorzio sono stati molteplici: innanzitutto molte funzioni aziendali di marketing, lavorazione e vendita sono state centralizzate, puntando in questo modo ad una strategia aziendale vincente che ha eliminato la concorrenza interna fra operatori, in quanto inutile spreco di risorse, ed ha, nello stesso tempo, favorito la competitività verso il mercato estero, dove le maggiori dimensioni contano nei rapporti con la concorrenza.

L'integrazione a monte o a valle della filiera è essenziale per abbattere i costi, in alcuni casi si arriva anche all'80% di abbattimento. Ma fino a che punto è possibile utilizzare questa tecnica di contenimento dei costi? Sempre più diffusi sono ormai le cosiddette *makers farms*, fattorie verticali, mediante le quali nelle grandi città si cerca di sfruttare ogni più

---

<sup>18</sup> Ivi, pp. 80-81.

piccolo spazio per creare orti fai da te ed incentivare l'autoproduzione; in questo caso il concetto di km 0 è portato fino alle sue estreme conseguenze. Ed proprio questa tendenza, cresciuta negli ultimi anni, ad integrare e bypassare la filiera che ha spinto Jean Kinsey a dichiarare che nella nuova food economy il concetto di filiera andrebbe ripensato, non più inteso come una catena ma come una ragnatela con al centro il consumo<sup>19</sup>.

Nella food economy diventa allora fondamentale la consapevolezza di questa dimensione stratificata. Disintermediare a monte o a valle o anche a metà della filiera è sempre possibile e giova al processo di produzione, a quello di trasformazione, finanche a quello di distribuzione. Farlo in alcuni settori come quello agricolo, in particolare, è anche doveroso, essendo quest'ultimo un sistema che risente molto della crisi attuale, ma soprattutto in Europa della incapacità cronica di far fronte alle produzioni d'oltreoceano sempre più agguerrite e all'avanguardia. Non è un caso infatti che il settore agricolo europeo ancora oggi sia fortemente sussidiato.

In tal senso la semplificazione e l'innovazione del processo produttivo determinerebbe un netto vantaggio per tutto il comparto. Il concetto di

---

<sup>19</sup> Cfr. Jean D. Kinsey, The New Food Economy: Consumers, Farms, Pharms, and Science, in <http://wwwmanagement.wharton.upenn.edu/raff/documents/Jean%20Kinsey%20EOI%20backgroud%20reading%20No.%202.pdf>

vecchia filiera andrebbe, dunque come suggerisce lo stesso Kinsey, superato. In un sistema che evolve così velocemente rimanere ancorati al passato sarebbe un grave errore, si finirebbe per non capire che il valore del cibo è inestimabile, dunque non può essere lasciato alle mani sbagliate<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Cfr. Belloni A., op. cit., pp. 83-85.

### 1.3 Strategia alimentare: la guerra dei brand

Un'altra grande trasformazione registrata negli ultimi anni nel system food riguarda la cosiddetta "fame" di informazioni sul cibo che ha letteralmente invaso i consumatori, sempre più attenti e consapevoli della qualità degli alimenti che arrivano sulle proprie tavole. Il desiderio di informazione e di conoscenza ha finito per mettere a dura prova soprattutto i brand più noti del settore alimentare. Un tempo infatti il brand era garanzia di qualità del prodotto, oggi la consapevolezza del consumatore ha reso difficile continuare a dare per scontato questa corrispondenza. In passato, secondo Giampaolo Fabris<sup>21</sup>, la marca ha finito per convogliare su di sé l'attenzione dei consumatori, e si resa garante della qualità del prodotto, bastava quindi che un bene avesse quella determinata marca per essere considerato di qualità. Oggi ciò non è più possibile, la "brandizzazione" di tutto quello che mangiamo ha evidenziato infatti un profondo cono d'ombra sul legame strutturale tra agricoltura e alimentazione, e di conseguenza tra consumo e produzione, rendendo difficile ricondurre al campo ciò che si trova nel piatto. La qualità dichiarata non basta più, così come i finti bisogni

---

<sup>21</sup> Per ulteriori approfondimenti sul tema si veda: Fabris Giampaolo, *La società post-crescita. Mangiare è un atto agricolo*, Milano Egea, 2010, p.179.

indotti dalle multinazionali, nell'era del consumo consapevole è fondamentale produrre qualità autentica non solo millantata, il brand in questa nuova fase può contribuire al valore del prodotto, ma di per se non è sufficiente a convincere il consumatore se non nella misura in cui vi è perfetta corrispondenza fra quanto dichiarato e quanto realmente si produce. Il brand diventa pertanto il veicolo mediante cui avviene la narrazione che deve essere il più trasparente e credibile possibile. Quindi, una volta raggiunta la qualità desiderata, la comunicazione diviene strumento essenziale per la promozione del prodotto, per cui il primo passo necessario è portare a conoscenza il potenziale pubblico dell'esistenza del prodotto.

Da questo punto di vista l'Italia è partita svantaggiata<sup>22</sup>, a differenza della Francia che ha creato fin dal 1961 un'azienda, Sopexa, prima statale, poi privata, per la comunicazione e il marketing dell'universo alimentare francese, operante in 43 paesi attraverso 26 agenzie. Grazie alla promozione dei prodotti agroalimentari all'estero i formaggi e i vini francesi sono conosciuti in tutto il mondo in Cina ad esempio il vino è *Bordeaux*, una strategia comunicativa che l'Italia non ha mai adottato negli anni addietro e

---

<sup>22</sup> Oggi chiaramente le cose per l'Italia sono diverse, i ritardi di partenza sono stati recuperati, molte agenzie in Italia e all'estero, presso le ambasciate promuovono il made in Italy.

che oggi sarebbe superata<sup>23</sup>. La comunicazione commerciale è dunque la nuova sfida che attende le aziende che operano nel comparto agroalimentare, un settore in cui oggi la concorrenza è più che mai agguerrita, non si tratta infatti di prestare attenzione solo alle etichette, ai brand, o ai marchi di esclusività, ma molte volte bisogna fronteggiare concorrenti ben più temibili e subdoli che fanno della falsificazione e contraffazione la loro arma vincente. Il mercato dei cosiddetti falsi, secondo il *Rapporto Iperico*, vale oltre un miliardo di euro, con un impatto sull'economia di circa 2,5 miliardi di euro<sup>24</sup>. In quasi dieci anni dal 2001 al 2010 contraffazioni ed abusi ai danni dei prodotti italiani sono aumentati del 180%, un danno economico e di immagine che certamente non può essere risolto soltanto tramite brevetti industriali e depositi di marchi, manca infatti un fronte nazionale comune, un sentire identitario dei nostri operatori che li spinga a proteggere la nostra cultura e i nostri prodotti. Certamente la guerra di valore si combatte soprattutto a suon di marchi e segni utilizzabili solo da chi li registra, identificando un'azienda e rendendola di fatto unica agli occhi del consumatore. Da qualche anno però i marchi e

---

<sup>23</sup> Cfr. Belloni, *Food economy*, op. cit., p.104.

<sup>24</sup> Ministero dello sviluppo economico, *Rapporto Iperico. Lotta alla contraffazione in Italia nel settore agroalimentare*, giugno 2014.

le sigle italiane sono registrate all'estero da aziende locali, per cui capita spesso che aziende straniere abbiano marchi italiani. Questo fenomeno noto come *Italian sounding* sottrae alle casse italiane in tutto il mondo un giro d'affari pari a 60miliardi di euro annui. Questo furto d'identità ha numerose implicazioni, di certo è attuato con la volontà di approfittare del prestigio qualitativo di cui godono i cibi nostrani. Tale fenomeno produce un danno di immagine inestimabile, perché il consumatore straniero poco avvezzo al reale sapore dei nostri cibi finisce per etichettare come italiano anche prodotti di dubbio sapore e qualità, promuovendo tra le altre cose una cultura distorta nota come *fake*. E così nell'ultimo rapporto di Legambiente curiosi cibi italiani contraffatti sfilano sui bancali di tutto il mondo: il Parmesan romeno, il salame veneto Made in Canada e il pandoro argentino. Ma sul gradino più alto del podio dei prodotti più copiato al mondo, resta il marchio del Parmigiano Reggiano, che diventa Regiànito in Argentina, Reggiano in Sud America, Parmesao in Brasile e Pamesello in Belgio<sup>25</sup>.

Una vera e propria truffa che colpisce anche i vini italiani più prestigiosi come il Valpolicella che può essere taroccato con un miracoloso

---

<sup>25</sup> Cfr. Ciocca C., *Eataly mi piace, ma preferisco gli eatalians. Pregi, difetti, campioni e furbetti dell'Italian Food*, Ed. Lupetti, 2015.

kit che promette di ottenerlo in pochi giorni con miscugli di polveri e mosto. E anche se nel 2012, anno a cui risalgono gli ultimi dati raccolti, le operazioni di controllo in Italia hanno portato a 28mila tonnellate di prodotti sequestrati (per un valore di oltre mezzo miliardo di euro), il problema del Made in Italy si complica nel momento in cui i controlli del Belpaese si dovrebbero coordinare con quelli dell'Unione Europea. In proposito precisa la guardia di finanza: si tratta di illeciti che possono essere molto pericolosi per la salute dei consumatori, dietro i quali, spesso, si celano gli interessi di imprese criminali: la lievitazione della domanda di beni di largo consumo o di prima necessità a basso costo, nell'attuale contesto economico, ha, infatti, fatto notevolmente aumentare i margini dei profitti delle aziende che operano nell'illegalità.

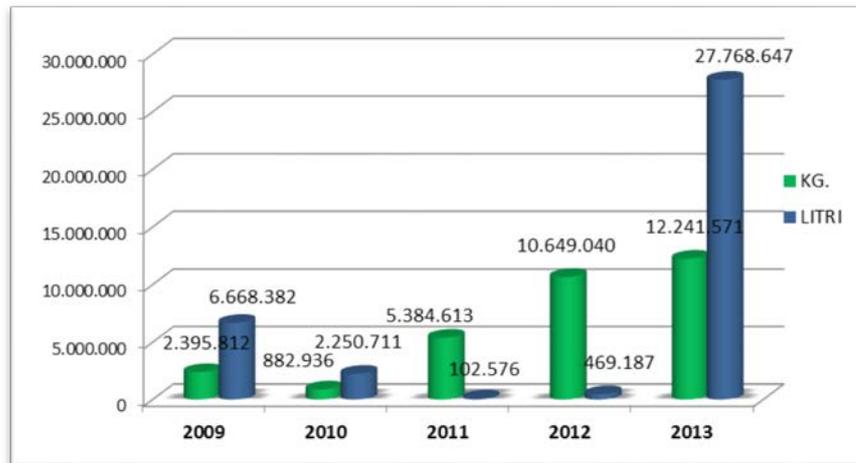
Il patrimonio agroalimentare italiano è unico al mondo per qualità ed assortimento. La cultura gastronomica e i prodotti agroalimentari italiani sono famosi ed apprezzati dai consumatori di molti paesi. Questa popolarità ha avuto quale conseguenza la crescita di un'economia parallela che, sottraendo quote di mercato ai prodotti tutelati, determina pesanti danni alle aziende italiane. Tale fenomeno, è conosciuto come "Italian Sounding", ovvero l'utilizzo di denominazioni geografiche, immagini e marchi che

evocano l'Italia per promuovere e commercializzare prodotti non riconducibili al nostro Paese<sup>26</sup>.

In Italia vigono regole rigide sulla produzione agroalimentare, il cui obiettivo è quello di tutelare l'alta qualità dei prodotti oltre che la salute dei consumatori. Le aziende estere che utilizzano impropriamente segni distintivi e descrizioni informative e promozionali che si rifanno in qualche modo al nostro Paese, adottano tecniche di mercato che inducono il consumatore ad attribuire ai loro prodotti caratteristiche di qualità italiana che in realtà non posseggono, concorrendo slealmente nel mercato ed acquisendo un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza non solo italiana. Per dare un'idea concreta del mercato della cosiddetta "agropirateria", basti pensare che, nell'ultimo quinquennio, i soli Reparti della Guardia di Finanza hanno sottoposto a sequestro circa 32 mila tonnellate e quasi 38 mila litri di prodotti alimentari contraffatti o comunque recanti un'etichettatura ingannevole sull'origine o sulla qualità del prodotto (grafico sottostante).

---

<sup>26</sup> Guida realizzata a cura del Ministero dello Sviluppo Economico: IO NON VOGLIO IL FALSO - CONTRAFFAZIONE ALIMENTARE.



La posizione di Bruxelles è chiara: dal 2009 usare figure e parole che facciano credere al consumatore che un prodotto straniero sia stato fatto in Italia è reato penale. Il problema è che per i prodotti alimentari scambiati all'interno dell'Unione europea non esiste alcun tipo di restrizione. Così, la carenza di controlli tra gli stati membri permette, ad esempio, di vendere la mozzarella rumena all'interno dell'Unione e spacciarla come prodotto campano. La normativa europea prevede, infatti, che sia possibile vendere come Made in Italy un prodotto anche soltanto trasformato o confezionato in Italia. In altre parole, secondo la legge dell'Unione è legale etichettare passate di pomodori cinesi come "prodotte in Italia" se parte del processo di produzione (come l'aggiunta dell'acqua o del sale alla materia prima) è svolto su territorio italiano. Si torna quindi all'annoso problema

dell'etichetta: obbligo di indicare la provenienza per la carne, pesce, uova, miele, olio extravergine d'oliva e passata di pomodoro. Ma tale misura non salva l'Italia dalla contraffazione essendo il nostro paese non autosufficiente dal punto di vista delle materie prime.

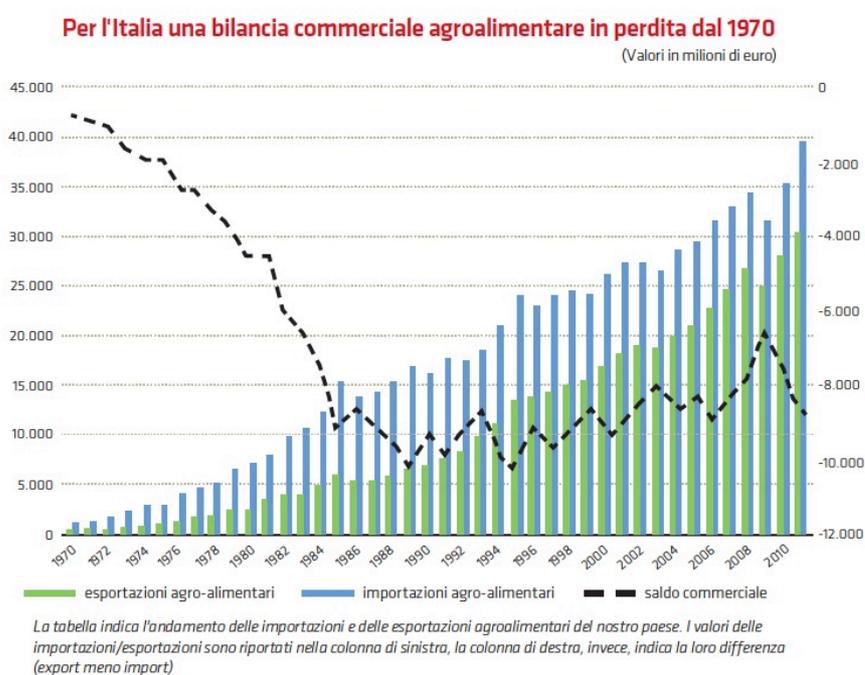
L'Italia importa infatti grandi quantità di materie prime dall'estero. Secondo un rapporto Coop, pubblicato sulla rivista *"Consumatori"* il nostro paese non riesce a produrre tutte le risorse di cui ha bisogno sia a causa di politiche restrittive dell'Unione Europea, sia per la diminuzione dei terreni destinati all'agricoltura. Secondo dati raccolti da Coop, dal 1970 a oggi gli ettari di superficie coltivabile sono scesi da 18 a 13 milioni, mentre la popolazione è cresciuta del 10%<sup>27</sup>. L'importazione è indispensabile per produrre molti altri alimenti tipici del made in Italy. Il grano duro italiano, ad esempio copre solo il 65% del fabbisogno del nostro territorio, allo stesso modo i legumi, così abbondantemente consumati, provengono dall'estero. Circa il pomodoro tutto quello venduto sugli scaffali dei nostri supermercati è italiano, ma il triplo concentrato di pomodoro è cinese.

La situazione per il cibo trasformato è opposta: produciamo il 220% della pasta rispetto al fabbisogno interno, che viene esportata, 4 volte la

---

<sup>27</sup> Per ulteriori approfondimenti si veda il sito: [www.ilfattoalimentare.it](http://www.ilfattoalimentare.it)

quantità di spumante consumato, mentre per i formaggi questa percentuale è pari al 134% (come il grafico e la tabella Coop sottostante mostrano)<sup>28</sup>. L'importazione della materia prima diventa nel caso della pasta indispensabile per poter produrre quantità in grado di soddisfare il mercato.



<sup>28</sup> Il grafico e la tabella sottostante sono frutto di studi di ricerca della cooperativa, riproposti dal sito [www.ilfattoalimentare.it](http://www.ilfattoalimentare.it)

### Prodotto per prodotto, ecco dove siamo autosufficienti e dove no

Prodotti	Consumo interno	Produzione su consumo interno in%	Importazioni
		100%	
Formaggi duri	256	134%	25
Vini spumanti	56	414%	11
Vini DOP (ex VQPRD)	1.002	153%	61
Vini da tavola	1.511	197%	107
Pasta	1.483	220%	44
Frutta trasformata	508	193%	390
Frutta fresca	5.427	128%	479
Uva da tavola	886	149%	23
Pomodoro trasformato	1.273	227%	213
Riso	287	328%	97
Uova	809	100%	33
Carne di pollame	1.131	108%	74
Agrumi	3.906	98%	361
Patate	2.040	80%	565
Mais	10.408	81%	2.074
Orzo	1.702	56%	750
Carni bovine	1.360	76%	445
Fruento duro	5.766	65%	2.323
Olio di oliva e sansa	786	74%	578
Latte alimentare	6.025	44%	3.587
Fruento tenero	7.557	38%	4.718
Zucchero	1.711	24%	1.578
Pesce lavorato	109	16%	124
Pesce congelato	104	41%	92

La tabella indica, per ogni prodotto, se la capacità produttiva in Italia è superiore al consumo interno (che è posto pari a 100%). Le altre colonne (consumo interno e importazioni) esprimono quantità in migliaia di tonnellate (migliaia di ettolitri per il vino). Anche per i prodotti con produzione superiore al consumo esiste una importazione

Vi sono poi in cui la reputazione è intaccata non tanto dai falsi quanto da una cattiva reputazione del proprio paese d'origine l'esempio è quello offerto dalla *Terra dei fuochi*. Oggi l'intero territorio soffre a casa delle azioni criminali che hanno reso piuttosto insalubri le condizioni di queste terre, le immagini in cui versavano i suoli hanno fatto il giro del mondo, per cui i prodotti provenienti da quei territori sono stati etichettati come di scadente qualità se non addirittura cancerogeni e quindi pericolosi per la salute

umana. In altri casi un brand collegato al territorio anche se con connotazione negativa può essere sfruttato come marchio identificativo di una determinata azienda, è il caso di una catena di ristoranti spagnoli che utilizza il marchio Cosa Nostra.

In effetti dal punto di vista economico e non solo narrativo il settore food si basa sul “valore percepito” composto sia di valore materiale ma soprattutto di valore immateriale, che si lega a sua volta inesorabilmente al brand. Dunque il successo nella food economy dipende da una complessa serie di fattori che vanno dalla garanzia della genuinità del prodotto, alla sua capacità comunicativa, sino alla capacità di innovare e trasformare i sistemi di produzione, che con gli anni diventano obsoleti. Incidere, pertanto, attraverso le nuove tecnologie sia sulla filiera che sulla capacità comunicativa tradizionale, è questa la grande sfida della food economy, che costituirà oggetto d’indagine della presente tesi nei successivi capitoli. In particolare nel capitolo di seguito esposto verrà affrontato il tema della digital innovation, di come partendo dalla grande distribuzione si sia arrivati all’era del web, quindi si passerà nel terzo capitolo all’analisi delle trasformazioni tecnologiche, che hanno riguardato il settore della filiera agroalimentare in senso stretto.

## **CAPITOLO II**

### ***Food, web marketing e digital innovation***

#### **2.1 Web marketing e settore agroalimentare**

Quello dell'agroalimentare e del web è un binomio ormai consolidato, anche se fino a qualche anno fa il food e il marketing sembravano due mondi agli antipodi. Oggi sempre più aziende che si occupano del settore alimentare utilizzano le nuove tecnologie come validi strumenti strategici per la diffusione e la conoscenza dei loro prodotti. Non soltanto le aziende ma anche i consumatori sempre più spesso utilizzano il web per "cercare" cibo<sup>29</sup>. Certo cercare cibo nella società dell'abbondanza, per di più servendosi dei più sofisticati mezzi tecnologici, pare una mera contraddizione, tuttavia anni di consumismo indiscriminato hanno ridotto la ricerca di cibo ad un banale esercizio di acquisto di prodotti che dallo scaffale passano al carrello. Se questo è stato vero fino a qualche anno fa, oggi, il desiderio di conoscere e saperne di più su quello che mangiamo, sta diventando un'esigenza altrettanto importante come l'assunzione di cibo in

---

<sup>29</sup> Cfr. De Paulis Giammaria, *Food marketing: web e social. Strategie di business online per avere successo nell'agroalimentare*, FrancoAngeli, Milano, 2015. P. 12

sé. Che cosa mangiamo, come viene prodotto il cibo che vediamo confezionato, quali sono i principi etici che ispirano i processi su cui sono basati i cicli di produzione e consumo e in che modo essi rispettano gli equilibri ambientali, sono solo alcune delle più importanti questioni che ruotano, oggi, attorno all'industria del cibo. Domande fino a qualche decennio fa impensabili ma che adesso rendono chiaro quanto sia complesso parlare del *system food*. In questo universo complesso e multiforme la comunicazione, tramite le nuove tecnologie, è diventata uno degli "ingredienti" più importanti. Trasferire informazioni e utilizzarle fare business tramite internet è sicuramente una strategia comune a molte aziende e a molti settori non soltanto a quello agroalimentare ma è pur vero che mai in nessun altro settore come in questo l'utilizzo del web ha determinato una vera e propria rivoluzione a valle della catena della filiera produttiva. In effetti oggi la relazione tra cibo e web è molto forte esistono programmi e canali televisivi dedicati a rubriche di cucina, food blogger che creano e raccolgono materiale recensendo prodotti agroalimentari, per non parlare dei tutorial culinari diffusi su YouTube, eventi e corsi di formazione sui social marketing, app informative e noti blog che dispensano consigli

oltre che ricette<sup>30</sup>. Gli strumenti tecnologici stanno delineando un nuovo sistema di produzione e di consumo, che seppur indirettamente pone i consumatori e produttori di fronte ad un cambio delle loro abitudini, ecco perché la rivoluzione digitale incide pesantemente su molti aspetti della filiera produttiva, sia a valle dove rende i consumatori sempre più consapevoli ed attenti sia a monte condizionando le scelte dei produttori “obbligati” se non vogliono perdere importanti fette di mercato ad “assecondare” le esigenze dei consumatori che attraverso la scelta dei prodotti, premiano le aziende che soddisfano le loro richieste. L’esempio lampante è offerto dai prodotti alimentari della grande industria a base di olio di palma, la massiccia campagna svolta tramite internet da parte di associazioni rispettose dell’ambiente e da parte di associazioni per il consumo etico e consapevole ha dimostrato il grave danno che questa sostanza produce non solo per l’essere umano (si sospetta infatti che sia cancerogeno) ma anche per l’ecosistema e la sostenibilità della vita di altre specie come ad esempio i gorilla<sup>31</sup>. A seguito di questa lenta ma inesorabile e sempre più pervasiva campagna di informazione una fetta sempre più

---

<sup>30</sup> Cfr. De Paulis Giammaria, *Food marketing: web e social*. op. cit., p. 15

<sup>31</sup> Per ulteriori approfondimenti sul tema si veda: [www.trashfood.com](http://www.trashfood.com)  
<http://www.foodagriculturerequirements.com/lolio-di-palma-in-parlamento-ecco-i-26-casi-in-cui-se-ne-dibatte/>

consapevole di consumatori si è indignata per l'utilizzo di questa sostanza, per cui molti note industrie della grande distribuzione stanno correndo ai ripari, è accaduto a Misura che ha dichiarato che non introdurrà più olio di palma nei suoi prodotti, seguita subito dopo da Colussi, quindi una parte del Mulino Bianco, del gruppo Barilla; altre aziende come Lindt<sup>32</sup> ad esempio si affrettano a chiarire l'utilizzo di olio di palma proviene da piantagioni ecosostenibili. Un dato è certamente evidente che l'informazione a valle in questo caso ha prodotto un cambiamento a monte nel processo produttivo, per la prima volta mutando i canoni di produzione stessa, le grandi aziende sono state costrette a scegliere tra un ingrediente più etico e uno meno costoso, e hanno dovuto optare per la prima scelta contro ogni criterio di economicità; il danno di immagine sarebbe stato in questo caso incalcolabile, grazie alla tecnologia digitale quindi davvero il consumatore si sta riappropriando della sua sovranità.

Lo scopo di questo capitolo sarà pertanto quello di analizzare i processi di cambiamento che stanno investendo la filiera produttiva a valle, dimostrando che non si tratta di un fatto isolato, ma piuttosto di un fenomeno articolato che dall'ultima parte della catena della filiera risale fino

---

<sup>32</sup> <http://www.lindt.it/il-mondo-lindt/sostenibilita/olio-di-palma-sostenibile/>

a monte, influenzandone le dinamiche e determinando una sorta di circuito virtuale nel quale i processi produttivi, distributivi oltre che tecnologici interagendo si contaminano reciprocamente, dando vita ad un sistema che se è opportunamente diretto si trasforma in un sistema virtuoso.

Al giorno d'oggi la tecnologia è diventata quindi, uno strumento indispensabile per farsi conoscere dai propri clienti e per promuovere i propri servizi, i prodotti, persino le proprie idee. La convenienza economica, l'immediatezza del web e i bassi costi di partenza la rendono lo strumento maggiormente impiegato soprattutto dalle aziende emergenti, oltretutto l'utilizzo dei social consente di poter interagire prima ed in maniera diretta con la propria clientela e quindi di poter rispondere in tempo reale alle richieste del mercato, ma i nuovi strumenti di comunicazione non hanno cambiato soltanto i sistemi di produzione ma principalmente le abitudini dei consumatori. Recenti ricerche<sup>33</sup> hanno dimostrato infatti che i consumatori manifestano:

- Imprevedibilità nei comportamenti.
- Prudenza nelle scelte di spesa.
- Minore fedeltà alle marche.

---

<sup>33</sup> Cfr. AA.VV. Bustaffa, Coletta, Mucignat, Informarsi, Confrontare e Scegliere, Ricerca comportamentale sull'acquisto online, Doralab S.r.l., Roma, 2014.

Con il tempo e con l'utilizzo del web il consumatore si è trasformato da *consumer* in *prosumer*<sup>34</sup> ovvero in un consumatore che produce contenuti online, che poi condivide tramite i social, decretando in questo modo il successo di un'azienda e del suo prodotto. L'acquisto da parte di un consumatore è preceduto da diverse fasi nelle quali internet occupa un ruolo determinante, esse sono:

- Ricerca e raccolta delle informazioni.
- Selezione.
- Comparazione e perfezionamento della scelta.
- Decisione di acquisto.

Alla fase di acquisto il consumatore arriva solo dopo aver fatto accurate ricerche, mediante internet e le opportune comparazioni fra prodotti. Gli utenti della rete cercano descrizioni semplici e brevi, nelle quali possibilmente si trovino spiegazioni anche dei termini meno comuni. Quindi terminata la fase di ricerca, il potenziale acquirente selezionerà tre o quattro prodotti ritenuti idonei e solo dopo sceglierà fra questi quello che maggiormente soddisfa le sue esigenze. Solo dopo aver completato la fase

---

<sup>34</sup> Il termine *prosumer* deriva dalla crasi di due parole inglesi: *producer* e *consumer*, e fu coniato nel 1980 dal futurologo Alvin Toffler. Cfr. De Paulis Giammaria, *Food marketing: web e social*, op. cit., p. 23.

di selezione il consumatore passerà all'acquisto del prodotto o servizio di cui ha necessità. In questa fase inoltre il consumatore potrebbe lasciare dei feedback per orientare ed essere d'aiuto a successivi acquirenti, in particolare se lui stesso ha usufruito del medesimo servizio<sup>35</sup>. Mediante la rete si affinano dunque, le strategie di marketing, in verità nell'era digitale il concetto di stesso di marketing è cambiato tant'è che si parla di web marketing.

Il sistema del web marketing ha determinato approcci nuovi in particolare nel sistema del food. In questo settore è soprattutto il marketing non convenzionale a fare la differenza, dal momento che lo stile comunicativo è più efficace e diretto, basandosi sulla fiducia, sull'ironia e sull'intrattenimento. L'azienda in questo caso punta su strategie che avvicinino il cliente coinvolgendole nelle vicende del prodotto attraverso eventi o azioni che spingano a parlare di quel determinato brand. Le strategie di comunicazione possono essere<sup>36</sup>:

- **L'ambient:** prevede l'incontro del brand con il target di riferimento in un determinato luogo fisico: una strada, un pub, un teatro.
- **Lo street:** una strategia di marketing "controculturale" della street

---

<sup>35</sup> Ivi, p. 25.

<sup>36</sup> Ivi, p. 27.

art.

- **L'experience:** il marketing esperienziale mira al massimo coinvolgimento del cliente, facendolo sentire parte integrante di un certo discorso, progetto, idea.
- **L'ambush:** letteralmente imboscata, si tratta di un'associazione indebita che vede protagonisti alcuni brand, come ad esempio quando un brand sfrutta la visibilità di un evento sportivo
- **Il viral:** il viral marketing così definito perché il suo meccanismo di diffusione ricorda quello di un virus<sup>37</sup>.

Vi sono poi esempi di marketing non convenzionali legati ad eventi come ad esempio<sup>38</sup>:

- **I flash mob:** raduno improvviso di persone che si ritrovano in un determinato luogo in una data specifica, ad un determinato orario.
- **I barcamp:** evento aperto a chiunque voglia esprimere la propria opinione su un preciso argomento.
- **Il lighting talk:** inteso come discorso fulminante, caratterizzata da brevi interventi oratori, con diversi relatori.
- **Pecha kucha:** prende il nome dal termine giapponese che significa

---

<sup>37</sup> Ivi, pp. 42-44.

<sup>38</sup> Ibidem.

chiacchiere, si basa su un discorso ritmato e cadenzato con immagini che scorrono come sfondo<sup>39</sup>.

Queste forme di marketing sempre più originali e sempre meno convenzionali stanno prevalendo soprattutto nel settore del food, creando una comunicazione efficace tra azienda e consumatori ecco alcuni casi:



Ecco un esempio di street marketing dell'azienda Nestlé<sup>40</sup> di forte impatto visivo. In questo esempio pubblicitario<sup>41</sup> il messaggio si gioca sull'equivoco, la birra che si pubblicizza è davvero così cattiva o forse è così "forte" che solo i duri possono reggerla?

---

<sup>39</sup> Ibidem.

<sup>40</sup> Cfr. <http://www.creativeguerrillamarketing.com/guerrilla-marketing/the-80-best-guerrilla-marketing-ideas-ive-ever-seen/>

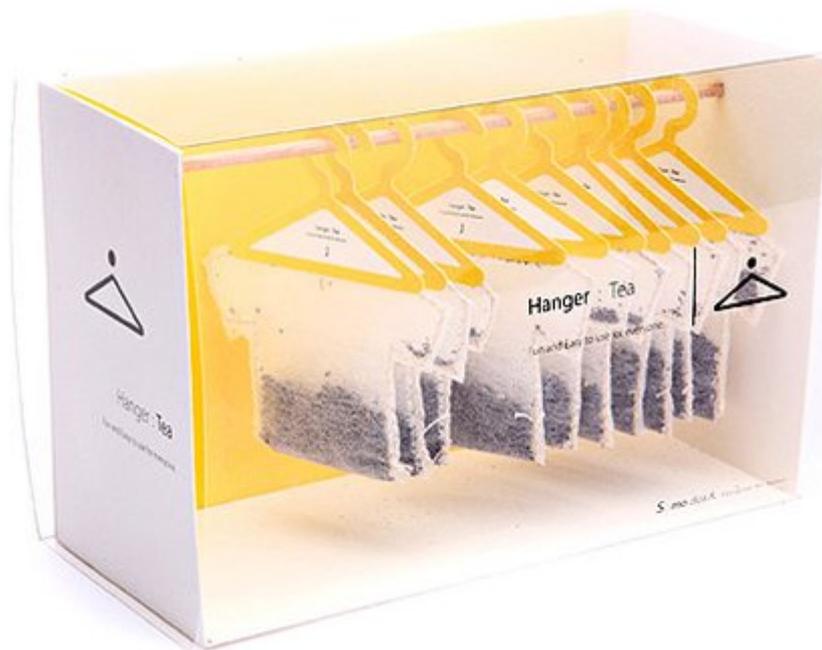
<sup>41</sup> Cfr. <http://www.creativeguerrillamarketing.com/guerrilla-marketing/5-keys-to-a-successful-guerrilla-marketing-product-placement/>



Sono di seguito forniti inoltri alcuni esempi di packaging originali ed accattivanti che indicano chiaramente come una bella immagine possa influire sul processo di selezione del consumatore. Sono queste bizzarre confezioni da tè<sup>42</sup> a forma di originali magliette da guardaroba.

---

<sup>42</sup> <http://www.darlin.it/il-top/design-packaging-originali/5/>



In alcuni casi la campagna per la tutela del consumatore e in particolare per la salvaguardia della sua salute<sup>43</sup> può assumere caratteristiche davvero singolari, se non altro molto originali:

---

<sup>43</sup> <http://design.fanpage.it/20-esempi-di-packaging-creativi-e-divertenti/>



È finito, quindi, il tempo in cui un prodotto per stare sul mercato doveva avere solo un'etichetta o un confezionamento generico. Oggi gli imballaggi sono sempre più creativi e attenti a catturare l'interesse del consumatore per guidarlo alle scelte dell'acquisto. Spesso, anche la persona più sensibile alla qualità del prodotto, si può far convincere a comprare un articolo di qualità inferiore solo perché confezionato con un packaging più accattivante. Infatti non sono pochi i casi di aziende che investono nel design dell'imballaggio per far emergere il proprio prodotto sul mercato<sup>44</sup>.

Ecco ulteriori esempi sul tema:

---

<sup>44</sup> Ibidem.

Simpatiche confezioni di succo di frutta:



L'azienda "Vilpuri" ha scelto di inserire i suoi prodotti all'interno di confezioni con sopra stampati dei pesci sotto forma di cartoon, intenti ad addentare le prelibatezze fornite dall'azienda! Come per dire: siamo così buoni, che perfino il nostro packaging vuole mangiarci!



## 2.2 Cibo e social network: un binomio perfetto

Un cliente contento è il miglior canale di vendita per i prodotti di un'azienda, il passaparola rimane anche nell'era tecnologica il miglior strumento di conoscenza, il più potente. La rete non ha fatto altro che amplificare canali già noti: Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, hanno reso ancora più incisivo il cosiddetto passaparola tradizionale ma soprattutto hanno consentito alle aziende in particolare alle PMI di poter avere una visibilità prima insperata. Tale opportunità è stata colta in modo significativo dalle aziende del settore agroalimentare indicando un'evidente cambio di tendenza nelle loro strategie di marketing. Un'indagine<sup>45</sup> effettuata nel 2010 sui social e il loro impiego ha infatti evidenziato un trend in crescita in merito all'utilizzo dei social. L'analisi condotta su un campione di 60 aziende a livello mondiale identificava le aziende dei settori "Food e Restaurants" (precisamente il 36,7% del campione dunque la maggioranza) come *aziende prudenti*, cioè imprese in cui l'utilizzo dei social media tendenzialmente si traduceva nell'utilizzo dei social network, Facebook in particolare, mentre era limitato l'utilizzo del corporate blog e nullo l'utilizzo

---

<sup>45</sup> Venuccio M., *I social media e il loro impiego nelle strategie di Corporate branding: un'indagine esplorativa*, Micro e Macro Marketing, XIX, n. 2, 2010.

dei forum. Tali aziende agroalimentari presentavano un'interazione con il cliente piuttosto bassa e d'altronde i contenuti pubblicati non incentivavano il dialogo ma solo la consultazione, tendendo anche a snaturare la piattaforma di comunicazione. Anche le aziende agroalimentari italiane hanno iniziato ad utilizzare in modo più consapevole i social network seguendo la strada intrapresa qualche anno fa dalle multinazionali del settore. Si hanno così casi di eccellenza come Dole, Melinda, Marlene, per il loro utilizzo di Facebook e a livello mondiale basti ricordare la pagina Facebook della Nutella con circa 29.000.000 di "mi piace" oppure Ferrero Rocher che ne conta circa 19.000.000.<sup>46</sup> Le aziende agroalimentari, ormai consapevoli delle opportunità offerte dai social, cercano contatti sempre più diretti. Attraverso un'indagine condotta su 720 aziende italiane distribuite su tutto il territorio italiano si è cercato di analizzare gli aspetti quantitativi e qualitativi della presenza dei social per le aziende e per i relativi brand. Rispetto agli anni precedenti nel comparto agroalimentare si è notato una crescita dell'impiego di questi strumenti, Facebook rimane indiscutibilmente il social più utilizzato con una percentuale pari all'89%,

---

<sup>46</sup> "Il SocialMediAbility delle aziende italiane", Osservatorio Social Media, Executive Master Social Media Marketing e Web Communication, Scuola di comunicazione IULM

seguono Twitter, YouTube, LinkedIn<sup>47</sup>. Anche l'indice di SocialMediaAbility che misura la capacità di utilizzare in maniera attenta i nuovi strumenti evidenzia un'accresciuta abilità delle nostre aziende nell'impiego dei nuovi strumenti tecnologici. In verità alcuni errori ancora permangono, non basta infatti aprire semplicemente un profilo Facebook o Twitter e poi pensare che faranno tutto i potenziali clienti. Una buona strategia di social marketing deve tener conto di alcuni fattori importanti: innanzitutto è necessario definire il pubblico ovvero il target di riferimento; quindi è necessario dedicare le giuste risorse alle attività da realizzare sui social, in questo modo sarà più semplice definire gli obiettivi e i canali attraverso cui essere presenti. Infine è necessario monitorare le attività e misurare i risultati in termini di obiettivi e tempo impiegati per raggiungerli.

L'esperienza degli ultimi anni ha individuato in modo chiaro gli errori più comuni commessi sui social che andrebbero accuratamente evitati. Nell'era della comunicazione non è possibile non pianificare la propria strategia web-marketing, ed è fondamentale non avviare campagne comunicative o pubblicitarie che si prestano a cattive o fuorvianti interpretazioni, e nel settore del food è un errore in cui è facile incorrere,

---

<sup>47</sup> Ibidem.

così come vanno curate i toni delle conversazioni fra azienda e utenti, laddove esistono blog o forum<sup>48</sup>. Bisogna inoltre tener presente che tutti i contenuti online una volta inseriti sul web, restano, anche se rimossi, lezione imparata a caro prezzo da *Algida* che in occasione della festa delle donne dell'8 marzo pubblicò sulla sua pagina la seguente foto:



L'idea era interessante ma il gusto prescelto si rivelò sbagliato. Innanzitutto venne pubblicata questa foto senza tener conto dei tanti doppi sensi, questo è solo uno dei tanti commenti che si diffusero in quelle ore in

---

<sup>48</sup> Cfr. De Paulis Giammaria, *Food marketing: web e social*, op. cit., p. 144-145

rete<sup>49</sup>



L'errore successivo fu cercare subito di rimuovere la foto che ormai si era diffusa in modo virale. Infine il terzo e più grave errore fu il blocco di qualsiasi comunicazione pubblica. Alla fine l'azienda pubblicò una nuova foto per porre rimedio all'accaduto, ma era troppo tardi, ancora oggi la vicenda è nota per la "rosa marrone"



Nel settembre 2013 in un'intervista ai microfoni di Radio24 rispondendo ad

<sup>49</sup> <http://www.bee-social.it/social-media-epic-fail-i-3-errori-di-algida-lo-scivolone-di-fiat-lo-stile-durex/>

una domanda sul perché l'azienda non avesse mai fatto spot con omosessuali, rilasciò la seguente dichiarazione: «*Non faremo pubblicità con omosessuali perché a noi piace la famiglia tradizionale. Se i gay non sono d'accordo, possono sempre mangiare la pasta di un'altra marca. Tutti sono liberi di fare ciò che vogliono purché non infastiscano gli altri*».

Queste affermazioni com'era prevedibile sollevarono un'onta di polemiche e sdegno. Immediatamente sul gruppo sul profilo Twitter del Barilla si scatenarono commenti da parte delle associazioni gay che invitavano a boicottare i prodotti della nota azienda. Il giorno dopo lo stesso Giulio Barilla dovette scusarsi tramite Twitter con un post pubblico<sup>50</sup>.



Il problema in questo caso non fu l'intervista in se ma l'eco mediatico

<sup>50</sup> <http://www.ninjamarketing.it/2013/09/27/barilla-twitter-boicotta-barilla/>

che tramite i social ebbero le parole. I social stanno diventando una cassa di risonanza che amplifica in maniera esponenziale le vicende, talvolta esasperandole, certamente, ma in effetti questi episodi permettono di riflettere, a ben guardare, sul fatto che oggi attraverso il cibo lo si voglia o meno passa la comunicazione, insomma il cibo è socialità.

## 2.3 Strategie di e-commerce

Fra gli aspetti più innovativi che riguardano il mondo della food economy senz'altro vi è quello della vendita online del cibo. L'e-commerce reso possibile dal web ha permesso di realizzare online vere e proprie transazioni commerciali senza la necessità che si concretizzino in un luogo fisico. Esistono due tipologie di e-commerce quello *diretto*, nel quale il processo di vendita avviene direttamente online. In pratica il bene/servizio viene venduto e fatto transitare direttamente tramite internet come ad esempio nel caso dell'acquisto di un e-book o di un programma per pc, o di un app. Vi sono casi di e-commerce *indiretto* e si tratta della maggior parte dei siti di vendita online. In questo caso dopo aver effettuato il pagamento si attende che un corriere recapiti la merce<sup>51</sup>.

Le attività di acquisto e vendita online possono coinvolgere molteplici protagonisti, il mercato in questo caso è suddiviso in ulteriori segmenti precisamente:

- **E-commerce B2C (Business to Consumer):** si rivolge all'utente finale

---

<sup>51</sup> Cfr. Marta Edda Valente, *E-commerce nell'agroalimentare*, in De Paulis Giammaria, *Food marketing: web e social. Strategie di business online per avere successo nell'agroalimentare*, FrancoAngeli, Milano, 2015, pp. 204-205.

al consumer per intenderci, e rappresenta la maggior parte dei siti web online.

- **E-commerce B2B (Business to Business):** in questo caso lo scambio commerciale avviene direttamente fra aziende, dunque il cliente di riferimento è un operatore professionale.

Vi sono inoltre categorie di classificazione degli e-commerce in base al target di riferimento come ad esempio B2A (Business to Administration) e il B2G (Business to Government), orientati ad un tipo di business per gli enti pubblici, ed infine il C2C (Consumer to Consumer) che comprende le operazioni di vendita tra privati<sup>52</sup>.

Le aziende italiane dell'agroalimentare attivano, in genere, due diverse modalità di e-commerce:

- **Vendita indiretta tramite e-Retailer:** attraverso l'intermediazione di piattaforme per le vendite online come eBay e Amazon (56% dei casi)
- **Vendita diretta attraverso il proprio sito:** quando è la stessa azienda a creare una piattaforma per la raccolta e l'evasione degli ordini.

Nel 2013 l'e-commerce italiano ha raggiunto circa 14 milioni di utenti che hanno concentrato i loro acquisti principalmente su editoria,

---

<sup>52</sup> Ibidem.

abbigliamento, viaggi e strumenti informatici, per un giro di affari complessivo che ha superato i 1500 miliardi di dollari in tutto il mondo<sup>53</sup>. Il settore food sta muovendo i primi passi in verso questo nuovo canale, ma i segnali sono incoraggianti. In particolare le aziende italiane non hanno potuto fin da subito cogliere le opportunità offerte da questo nuovo sistema anche per le difficoltà di conservazione di alcuni prodotti, che durante la spedizione possono andare incontro a problemi di perdita di fragranza e deterioramento, spesso può capitare, ed è capitato nella fase iniziale dell'e-commerce di alcune aziende, che il prodotto arrivi mal conservato o addirittura guasto. In questo caso il danno è duplice non solo per il reso, ma anche per i rapporti con il cliente che potrebbe diffidare della buona fede dell'azienda, senza contare poi che alcuni postano su internet le foto dei prodotti ricevuti con grave danno per l'immagine e la reputazione dell'impresa<sup>54</sup>.

Un ulteriore ostacolo è rappresentato, inoltre, dalla legislazione soprattutto a causa di due elementi essenziali: da un lato la complessità legislativa propria del settore agroalimentare, che impone l'ottenimento di

---

<sup>53</sup> Ivi, p. 206.

<sup>54</sup> Per ulteriori approfondimenti si veda anche: Pick J.-D.; Schneider, D. e Schnetkamp, G. *E-markets. Les nouveaux modèles du B2B*, First Editions, Parigi, 2001.

particolari autorizzazioni per la vendita online dei prodotti alimentari, dall'altro la limitazione, dovuta alle diverse legislazioni dei vari paesi nel mondo, che vincolano l'importazione di prodotti alimentari o che richiedono processi di autorizzazione molto complessi. Questi fattori inizialmente hanno scoraggiato le imprese italiane, ma quelle che invece hanno investito in questo settore nonostante le prime difficoltà, non soltanto le hanno superate ma hanno visto aumentare il loro fatturato.

A differenza di quanto si possa credere l'e-commerce è uno strumento variegato che va gestito correttamente, si interfaccia con numerosi ambiti aziendali, e deve tener conto di aspetti funzionali ed emozionali del cliente che solo così potrà trasformarsi da cliente occasionale in cliente fidelizzato. Ciò significa che per sviluppare un buon sito di e-commerce è necessario un buon investimento iniziale; ma costituisce una valida alternativa, soprattutto per le PMI, poter contare su grandi portali di compravendita come eBay e Amazon, che permettono di ammortizzare i costi di lancio in rete. Entrambi questi portali negli ultimi anni si sono avvicinati al mercato dei prodotti agroalimentari, prevedendo come nel caso di Amazon Fresh (mirato per il food) tempi di consegna più rapidi<sup>55</sup>.

---

<sup>55</sup> Ibidem.

Non rimane che analizzare i più importanti casi di successo nazionali e internazionali che permettono di comprendere in che modo le aziende abbiano sfruttato a proprio vantaggio le innovazioni introdotte dal web e le annessi tecnologie per migliorare il proprio business.

I casi che sono di seguito presentati sono casi di successo nazionale ed internazionale che sono stati da me scelti in quanto provano, a mio avviso in modo evidente come una buona campagna comunicativa sia fondamentale per le aziende che vogliono innovare, nel rispetto della tradizione. Molti prodotti come ad esempio il cioccolato Milka non necessitano grazie ad eccellente campagna pubblicitaria, ad esempio, riescano a lasciare il segno nei consumatori. In questo caso come più volte ribadito l'innovazione è avvenuto a valle, precisamente nella fase del processo comunicativo fra produttore e consumatore; e non potrebbe che essere così nell'era del digitale, oggi infatti nessuna azienda che si rispetti può prescindere dalla comunicazione in rete. Nei casi di successo di seguito presentati vengono offerti esempi di innovazione a valle, ovvero nel processo comunicativo.

## 2.4 Casi di successo aziendale

Le tecnologie, è stato più volte ricordato, hanno prodotto significativi mutamenti nel sistema produttivo aziendale, cambiamenti che hanno riguardato anche il system food, innovazioni che hanno accorciato la filiera produttiva sia a monte che a valle, contribuendo ad una maggiore interazione fra consumatore e impresa, che in alcuni casi come nel citato esempio dell'olio di palma ha spinto le aziende a rivedere il proprio sistema produttivo, intervenendo direttamente sui fattori impiegati per la realizzazione del bene o servizio finale.

L'innovazione introdotta dal web ha permesso per molti versi, al consumatore di riappropriarsi della propria sovranità e ciò ha contribuito a creare seppur indirettamente una nuova cultura del cibo, che tiene conto non soltanto dell'immagine accattivante di un bene di consumo, ma di tutto un insieme di fattori sempre più spesso "etici" che sono alla base del processo produttivo e che stanno determinando lentamente, un cambio di tendenza persino nelle tecniche di produzione, che coinvolgono la filiera a monte come meglio si vedrà nel terzo capitolo.

Per ora a completamento del presente capitolo saranno presentati alcuni casi di successo aziendali relativi alla food economy.

### **2.4.1 Un mondo buono: il mulino che vorrei.**

Mulino bianco è uno dei marchi più noti del gruppo Barilla, il pastificio nacque in Italia nel 1877. La nascita del brand avvenne invece intorno agli anni 70', in un periodo storico difficile per il nostro Paese a causa delle tensioni sociali ed economiche. Nel 1974 dopo varie sperimentazioni da parte di Barilla si decise di dar vita ad un brand identificativo per i prodotti da forno dal nome appunto Mulino Bianco, i biscotti e i vari prodotti fecero così il loro ingresso sul mercato, diventando fin da subito un prodotto di successo grazie alle ottime combinazioni di gusto e packaging<sup>56</sup>. Nel 2009 Barilla, utilizzando i nuovi trend tecnologici e comunicativi, sviluppa un progetto che ha come obiettivo quello di dar voce ai suoi clienti attraverso commenti, suggerimenti e richieste da far pervenire direttamente all'azienda, tramite il web. Con la creazione del sito [www.ilmulinochevorrei.it](http://www.ilmulinochevorrei.it) l'azienda interagisce direttamente con i consumatori, chiedendo loro di contribuire con idee e nuove packaging alle offerte e promozioni che poi la società realizzerà, a tal fine offre uno spazio in cui condividere opinioni. La strategia di marketing è molto chiara: invitare

---

<sup>56</sup> De Paulis Giammaria, *Food marketing: web e social. Strategie di business online per avere successo nell'agroalimentare*, FrancoAngeli, Milano, 2015, pp. 231-232

gli utenti all'azione, li chiama ad esprimere la loro opinione, proponendo di realizzare, le loro idee, creando così un processo di fidelizzazione che da un lato coinvolge sempre di più il consumatore nelle dinamiche dell'azienda, dall'altro permette alla stessa di capire in che direzione muoversi per soddisfare la propria clientela.



L'immagine reca chiaramente la scritta di "idea realizzata". Attraverso questo progetto Barilla riesce a implementare la strategia di co-creazione, distaccandosi dalle tecniche classiche come focus group o collaborazioni con università<sup>57</sup>. L'utilizzo di strumenti di nuova comunicazione permette

---

<sup>57</sup> Ivi, p. 233.

inoltre di ricever feedback immediati, interessanti e propositivi, contribuendo a rafforzare il rapporto con il cliente ma soprattutto riuscendo a fondere un'immagine genuina con una innovativa.

#### **2.4.2 Master of Pasta: Voiello**

Un altro caso di successo è quello della S.P.A Voiello, che ha iniziato a produrre nel lontano 1879, anno in cui Teodoro Voiello costruì un opificio, trasformato in seguito da suo figlio nell'*Antico pastificio Voiello*. Con i suoi 135 anni di storia la pasta Voiello ha raggiunto molti traguardi diventando un noto brand e raggiungendo intenditori in tutto il mondo. Negli anni la produzione si è affinata grazie all'utilizzo di tecniche produttivi innovative che hanno permesso di lavorare la materia prima con canoni di eccellenza, che ricordavano gli antichi sistemi produttivi, basti pensare alla trafilatura in bronzo caratteristica distintiva di questa pasta<sup>58</sup>.

Nella sua strategia di conquista del mercato Voiello riesce ad ottenere due importantissimi risultati avviare una politica di co-branding con il noto talent show *Master Chef* grazie al quale vien lanciato il primo contest culinario dove i concorrenti si sono sfidati con ricette che avevano per protagonista la pasta Voiello. Le ricette che sono state realizzate in

---

<sup>58</sup> Ivi, p. 255.

esclusiva per Voiello sono state, inoltre, inserite sul sito [www.masterofpasta.it](http://www.masterofpasta.it) affinché al termine di ogni puntata dell'edizione italiana i telespettatori potessero votare la ricetta preferita. Ogni utente per votare doveva registrarsi sul sito del contest o accedere tramite Facebook, per votare le sfide. Per gli utenti che votavano ogni settimana si offriva la possibilità di vincere un "Voiello kit". Grazie a questa ingegnosa trovata è stato possibile accrescere la popolarità e la notorietà del marchio, rilanciare il brand attraverso una strategia basata su alcuni punti cardine:

- Miglioramento della qualità del prodotto mediante l'utilizzo di Grano Aureo.
- Forte riposizionamento del marchio mediante l'utilizzo dei social network.
- Adozione di una strategia commerciale più competitiva.
- Ampliamento della gamma di prodotti offerti<sup>59</sup>.

---

<sup>59</sup> Ibidem



### 2.4.3 Sweet Hospitality: Nestlé

Nestlé Professional è un brand creato dalla multinazionale svizzera Nestlé per identificare tutti i prodotti food e beverage indirizzati al mercato “fuori casa” vale a dire ristoranti, hotel, e vending. La divisione del gruppo, da sempre attenta alla creatività e all’innovazione, è ricorsa fin da subito alle nuove tecnologie per far conoscere i suoi prodotti e attraverso il suo sito riesce ad essere un punto di riferimento per la sua vasta clientela. Nell’aprile 2010 Nestlé decide di essere ancora più vicina a suoi clienti ed avvia il progetto *Sweet Hospitality*. Il progetto consisteva nel realizzare un master composto da cinque serie di lezioni tenute da professionisti del

settore della ristorazione. I corsi erano fruibili esclusivamente online, dunque gli utenti potevano accedere esclusivamente attraverso il sito [www.sweethospitality.it](http://www.sweethospitality.it) (oggi non più in uso). Per accompagnare ristoratori e albergatori in questo percorso Nestlé chiama per le docenze esperti professionisti nel settore dell'accoglienza, di bon-ton, e della psicologia. L'obiettivo del corso era la creazione di un circuito di hotel e ristoranti riconosciuti a livello internazionale per le loro doti di ospitalità e accoglienza<sup>60</sup>.

Attraverso questo progetto Nestlé per la prima volta sposta l'attenzione dei gestori sul settore dell'accoglienza, fidelizzando tra l'altro i professionisti del settore. L'idea progetto in questo caso è riuscita in pieno l'azienda infatti è riuscita a spostare l'asse di interesse del settore professionale verso l'ospitalità, ha incrementato del 20% i suoi clienti, che a loro volta hanno visto crescere del 38% il loro fatturato a seguito di un incremento dei loro rispettivi clienti.

---

<sup>60</sup> Ivi, pp.245-246.



#### 2.4.4 Il caso del quadratino mancante: Milka

Infine l'ultimo caso in esame è quello di Milka. Milka è uno dei più noti brand nel settore della cioccolata e il marchio è di proprietà della multinazionale americana Mondelez International. La produzione delle note tavolette ha inizio nel 1880, in Svizzera, nella fabbrica di cioccolato di Carl Russ Suchard, ma solo nel 1901 acquisisce il suo nome ufficiale. La popolarità del brand diventa così mondiale, nasce lo slogan *"Milka la più tenera delle tentazioni"* e l'azienda dà avvio a tavolette con nuovi formati.

Nel 1987 Milka approda in Italia con tutta i suoi prodotti arricchiti anche con i marchi Saiwa, Tuc, e Oreo.

Nel 2013 Milka diede vita d una strategia innovativa e brillante per coinvolgere la clientela amante del cioccolato, l'invito era rivolto alla tenerezza che generalmente contraddistingue chi ama le cose dolci, e a maggior ragione il cioccolato, il messaggio usava la seguente frase: "*Osa essere tenero*", quasi come se fosse una sfida. Lo spot era incentrato attorno alla condivisione dell'ultimo quadratino di una stecca di cioccolato, l'ultimo quadratino è sempre il più dolce ed atteso, con la sua campagna Milka invitava a conservarlo per una persona speciale<sup>61</sup>. La strategia consisteva nel produrre 13 milioni di tavolette con un quadratino mancante, stampare un codice all'interno dell'incarto e chiedere al cliente cosa volesse fare in relazione alla parte mancante della tavoletta. In questo modo tutto passava nelle mani del cliente che accedeva al sito di riferimento, inseriva il codice presente nella confezione, e poteva decidere di chiedere la consegna del quadratino presso il proprio indirizzo o presso quello della persona amata con un packaging dolce e sfizioso. I risultati di questa "tenera" campagna marketing sono stati davvero sorprendenti, basti pensare che il video

---

<sup>61</sup> Ivi, pp. 256-257.

caricato su YouTube ha superato le 29 mila visualizzazioni, ed è stato tradotto in diverse lingue. In fondo in questo caso l'effetto sorpresa era garantito sia al consumatore sia a colui che riceveva il quadratino.



## **CAPITOLO III**

### **Strategie di gestione ed innovazione nella filiera agroalimentare**

#### **3.1 La grande distribuzione e le sue implicazioni tecnologiche**

I cambiamenti che, negli ultimi anni, hanno interessato il settore agroalimentare, hanno avuto come elemento fondamentale l'evoluzione del sistema distributivo. Tale evoluzione si è concretizzata nell'introduzione e nello sviluppo di nuove tecnologie di comunicazione ed informazione e nuove e più efficienti forme di organizzazione di trasferimento del prodotto all'interno delle differenti catene di approvvigionamento dei beni agroalimentari. Prima di passare all'esame della filiera agroalimentare in senso stretto è necessario per completezza d'analisi fare una breve riflessione sulle differenti funzioni presenti al suo interno. A tal proposito Bowersox<sup>62</sup> precisa che queste funzioni si determinano in due ambiti distinti: il primo ambito è costituito dal canale transazionale e comprende tutte le operazioni necessarie a raggiungere l'accordo tra le parti, dalla negoziazione alla stipula del contratto vero e proprio. Mentre il secondo

---

<sup>62</sup> Per ulteriori approfondimenti si veda: Bowersox, D. J., Cooper, B.; Lambert, D., e Taylor, D., *Management in Marketing Channels*. McGraw Hill, New York, 1980.

ambito, il canale logistico riguarda la movimentazione in senso fisico del prodotto dagli operatori a monte a quelli a valle: dalla preparazione di consegne, trasporto, preparazione di ordini per i differenti punti vendita e così via. *Le attività che si realizzano all'interno di questi due canali possono essere realizzate da differenti operatori. Tale separazione non solo non crea maggiori costi, ma in molti casi essi si riducono grazie alla diminuzione di costi specifici, lungo tutta la filiera, quali quelli di transazione e logistici*<sup>63</sup> (Serrano Gómez, 1997).

Tre sono state le tappe fondamentali del processo di innovazione e trasformazione della filiera agroalimentare, che hanno modificato le relazioni tra fornitori e distribuzione<sup>64</sup>: a) il processo di centralizzazione degli acquisti che ha modificato la distribuzione moderna negli ultimi trent'anni; b) la riorganizzazione dell'attività logistica; c) l'introduzione progressiva delle tecnologie della comunicazione, che come si è visto nel capitolo precedente, ha mutato sensibilmente il processo di interazione tra aziende e consumatori, incidendo sulle abitudini di consumo e produzione.

---

<sup>63</sup> Cfr. Serrano Gomez, F. *Temas de introducción al Marketing*. ESIC, Madrid, 1997.

<sup>64</sup> Ibidem.

A partire dagli anni Cinquanta<sup>65</sup> la distribuzione dei paesi occidentali si è posta come obiettivo principale 'incentivazione dei consumi attraverso una politica di costi ridotti. La strategia riferimento in questo caso era piuttosto semplice: mantenere bassi i costi delle merci per incentivare il più possibile la domanda di beni di consumo ed aumentare i volumi di vendita. Tutto ciò si è tradotto nella migliore capacità, da parte della distribuzione, di negoziare con i fornitori per ottenere da questi prezzi di acquisto unitari migliori da trasferire al consumatore finale. All'interno del processo produttivo fino agli anni Ottanta lo sforzo primario è stato rivolto al miglioramento delle capacità negoziali, tale tendenza ha determinato la centralizzazione degli acquisti. Tale centralizzazione poi ha di fatto completamente modificato le relazioni verticali tra produttori e distribuzione al dettaglio. In questo nuovo sistema di relazioni, a partire dagli anni Ottanta, le centrali di acquisto, imprese aventi come core business la scelta dei fornitori, la contrattazione e l'organizzazione delle transazioni commerciali, hanno iniziato ad avere un ruolo strategico fondamentale per la distribuzione moderna<sup>66</sup>. Infatti, attraverso queste

---

<sup>65</sup> Ibidem.

<sup>66</sup>Sul tema si veda anche: McCammon, BC, *Marketing channels: analytical systems and approaches*, RW Little - Science in Marketing, John Wiley & Sons, New York, 1965.

centrali, le insegne della distribuzione sono riuscite nel corso degli anni ad aumentare la propria capacità competitiva, esternalizzando le funzioni di organizzazione degli acquisti (costituzione delle gamme di prodotto, selezione dei fornitori, negoziazione delle condizioni commerciali, organizzazione del calendario delle consegne, individuazione dei periodi promozioni e dei prodotti interessati, ecc.). I cambiamenti introdotti nelle funzioni di movimentazione dei prodotti all'interno della catena dell'offerta hanno permesso la realizzazione anche nel sistema agroalimentare (così come d'altro canto per molte altre produzioni non alimentari) di un sistema di approvvigionamento sempre più sofisticato, aperto come si è detto alle nuove tecnologie che permette alla GDO (grande distribuzione) di continuare a giocare un ruolo primario nel processo di intermediazione tra consumatori e imprese.

L'utilizzo delle nuove tecnologie nel settore agroalimentare e la forte spinta all'innovazione e alla trasformazione tecnologica deriva, dunque, anche dalle pressioni esercitate dalle GDO. Non soltanto in virtù del processo di intermediazione fra produttore e consumatore da essa svolto ma soprattutto per il forte potere di mercato e la pressione competitiva che

esercita sul settore alimentare, inducendo le aziende alla ricerca continua di efficienza economica e di innovazione<sup>67</sup>.

L'incidenza della grade distribuzione in Italia è inferiore alla media dei paesi europei, anche se il nostro paese sta sperimentando una fase di crescita nel settore, seppur condizionata da notevoli differenze territoriali. Nel 2005 il 51 per cento dei 105 miliardi di euro realizzati dalle vendite del settore alimentare è stato realizzato attraverso il canale della GDO<sup>68</sup>. Tale percentuale è alquanto differente se confrontata con quelle dei principali Paesi Europei (in media oltre il 60 per cento), degli USA (circa il 73 per cento), dell'Australia (oltre il 75 per cento) e di alcuni Paesi in via di sviluppo<sup>69</sup>. Rispetto agli altri Paesi, in Italia la quota di mercato dei punti vendita del dettaglio tradizionale di beni alimentari rappresenta una quota rilevante, trainata in particolare dal Mezzogiorno<sup>70</sup>. Confrontando i dati

---

<sup>67</sup> Cfr. *Strategie di innovazione e trend dei consumi in Italia: il caso dell'agro-alimentare*, Ministero economia e finanze, Dipartimento per le politiche di sviluppo, Unità di valutazione degli Investimenti Pubblici, Collana materiali UVAL è pubblicato anche in formato elettronico su <http://www.dps.mef.gov.it/materialiuval>

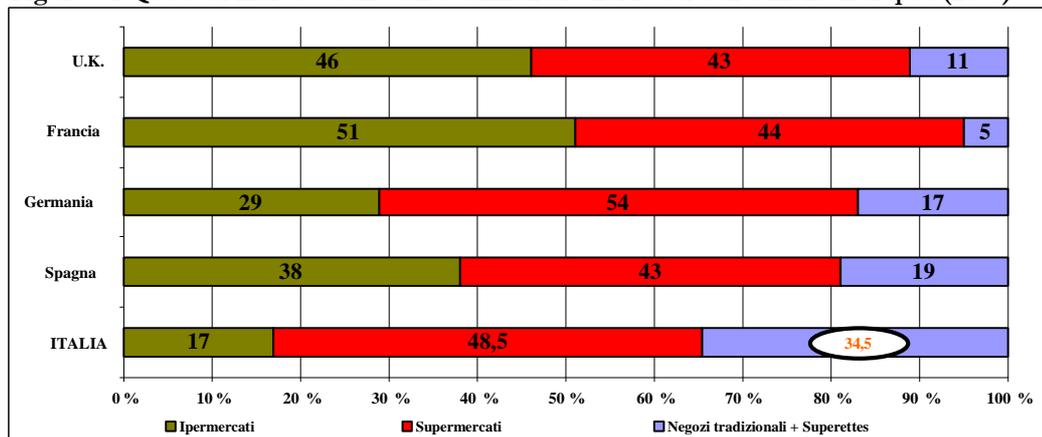
<sup>68</sup> L'importanza della GDO è ancora più rilevante se si guarda alla percentuale degli acquisti domestici in volume delle famiglie italiane. La quota di questi acquisti effettuata nei supermercati e negli ipermercati è aumentata in maniera significativa, passando dal 59 per cento nel 2001 al 64 per cento circa nel 2005. Fonte Ismea, Rapporto Annuale "Evoluzione del sistema agroalimentare italiano", volume I, 2006.

<sup>69</sup> Nel 1990 in America Latina la GDO controllava il 20 per cento della distribuzione dei beni alimentari, nel 2001 tale percentuale è salita al 60 per cento (Reardon, Berdegúe, 2002). Vedi anche Fulponi L, "Changing Food Lifestyles: Emerging Consumer Concerns" 2004 - OECD.

<sup>70</sup> Fonte Ismea, Rapporto Annuale "Evoluzione del sistema agroalimentare italiano", volume I, 2006.

riferiti alle quote di mercato delle vendite del confezionato alimentare presso i canali distributivi con i principali Paesi europei nel 2005, emerge che nel nostro Paese le vendite al dettaglio hanno un peso rilevante, ma altresì si denota che gli ipermercati continuano ad avere un peso lontano dalla media di alcuni Paesi Europei; come si evince dal seguente grafico (figura 3.1).

**Figura 3.1 Quote di mercato della GDO alimentare nei Paesi dell'Unione Europea (2005)**



Fonte: Elaborazioni UVAL su dati Federdistribuzione, Ricerca "Mappa del sistema distributivo italiano", Ismea, "Rapporto Annuale", 2006.

Tuttavia, se si osserva il fatturato del settore alimentare nelle diverse tipologie dei canali distributivi negli ultimi dieci anni in Italia, si rileva che la quota delle vendite alimentari attribuibile al tradizionale si è notevolmente ridotta, mentre le quote di mercato dei supermercati e degli ipermercati sono aumentate, trainate soprattutto dalle vendite negli ipermercati, i cui

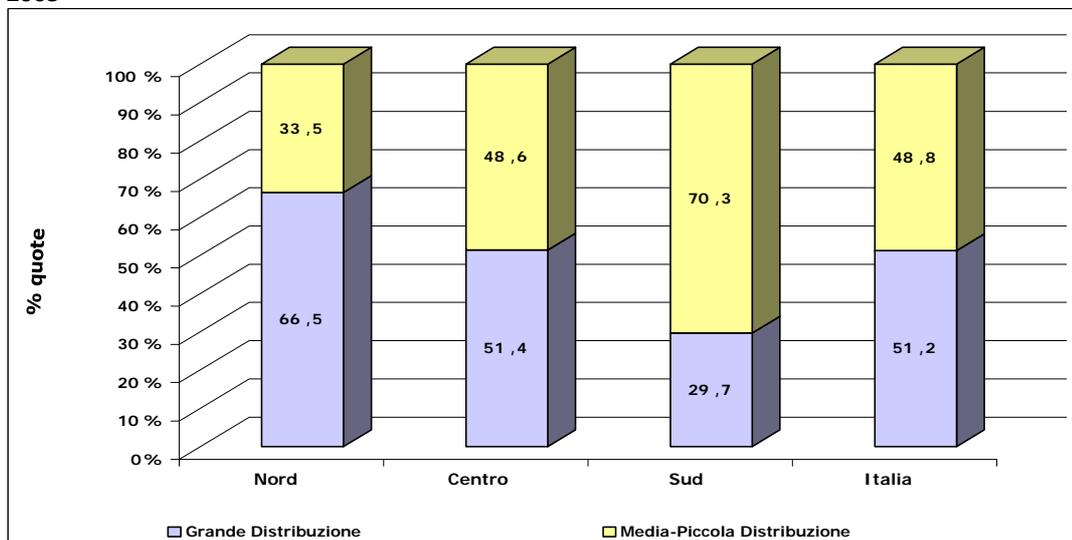
valori si sono raddoppiati tra il 1996 e il 2005<sup>71</sup>. Se si considera, inoltre, come si ripartiscono territorialmente nel 2005 le vendite alimentari nei canali distributivi, appare abbastanza evidente che nella parte settentrionale del Paese assume maggiore importanza la Grande Distribuzione (con il 66 per cento delle vendite alimentari), mentre questa raggiunge appena il 30 per cento nel Mezzogiorno, dove i negozi tradizionali e gli ambulanti detengono ancora il 70 per cento delle vendite alimentari (Figura 3.2).

Se si confrontano le varie aree del Paese sul piano della dotazione fisica e si misura tale dotazione in termini di superficie di GDO per mille abitanti, si rileva che il Nord Italia risulta essere l'area del Paese dove la Grande Distribuzione è riuscita meglio a insediarsi nel territorio, mentre è evidente la debolezza strutturale nel Mezzogiorno di tali canali distributivi.

---

<sup>71</sup> L'attenzione dei consumatori al fattore prezzo ha determinato l'aumento del numero dei *Discount*, ovvero di punto vendita alimentare di piccola-media dimensione (intorno ai 500 mq), orientato al risparmio. L'assortimento è ridotto all'essenziale e la presenza di marche note è minima. La forma più comune e semplice è l'*hard discount*, mentre una sua più recente evoluzione qualitativa è identificata come *soft discount*.

**Figura 3.2 Percentuale delle quote di mercato dell'alimentare nei canali della GDO in Italia nel 2005**

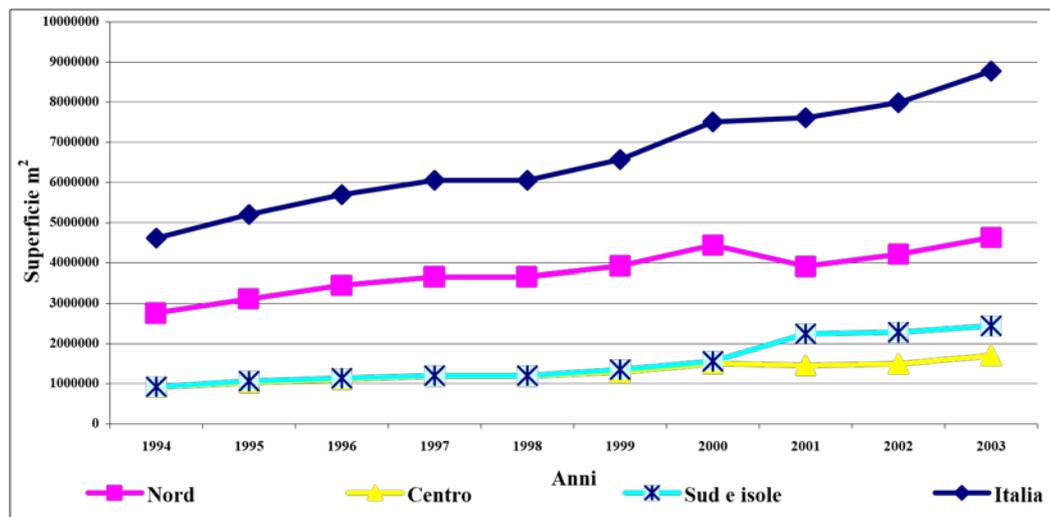


*Fonte:* Elaborazioni su dati Ismea, Rapporto Annuale "Evoluzione del sistema agro-alimentare italiano", volume I, 2006.

Guardando alla dinamicità del fenomeno, l'affermarsi della GDO in Italia è in aumento. La dotazione infrastrutturale in termini di supermercati e ipermercati è in crescita in tutto il Paese e negli ultimi anni è proprio il Sud a dare forti segnali di incremento (Figura 3.3)<sup>72</sup>.

<sup>72</sup> Rapporto Annuario dell'Agricoltura Italiana, volume LVIII, INEA, 2004.

Figura 3.3 Superficie di supermercati e ipermercati in Italia. 1994-2003 (metri quadri)



Fonte: Elaborazioni su dati Inea – Nielsen

A diversi livelli di diffusione della GDO possono prevalere diverse esigenze in termini di bisogni di nuove tecnologie. Dal momento che nel Sud del Paese prevale la vendita al dettaglio (l'ambulante) questo comporta la necessità di implementare tecnologie orientate alla conservazione degli alimenti e alla prevenzione da ipotetici rischi alimentari. Infatti, in tali punti vendita assume una forte rilevanza il grado di fiducia che il consumatore ha nei confronti del venditore. Inoltre, dal momento che esiste un rapporto d'acquisto più informale, questo potrebbe comportare un minor controllo della qualità dei prodotti alimentari rispetto a quello che viene immesso nel mercato attraverso un'organizzazione logistica concentrata e strutturata. Nel Nord, invece, prevale la GDO dove l'importanza della distribuzione

moderna per l'agro-alimentare è riconducibile al rapporto contrattuale che lega la stessa GDO ai suoi fornitori.

La determinazione di *standard* qualitativi dei prodotti costituisce sempre di più un requisito *sine qua non* per l'immissione agli "scaffali", al fine di soddisfare in maniera continuativa (e con le quantità necessarie) le esigenze sempre più alte dei consumatori. La GDO funge da intermediario tra i consumatori e la filiera agro-alimentare.

Garantire un prodotto alimentare per tutto l'anno con un alto valore qualitativo impone alla GDO di instaurare con il fornitore accordi contrattuali che tendono a vincolare la produzione e/o la trasformazione stessa dell'alimento. Vengono stipulati, infatti, dei contratti che stabiliscono, ad esempio, il tempo di semina del prodotto e il tipo di seme da utilizzare, le caratteristiche fisiche dell'alimento<sup>73</sup>, le quantità e la frequenza temporale di consegna periodica e nel corso dell'anno, il tipo di imballaggio e di confezionamento e il metodo di conservazione.

Tutte esigenze, queste, che richiedono un continuo *updating* delle tecnologie utilizzate, in particolare di quelle che riguardano la tracciabilità

---

<sup>73</sup> Tale criterio è utilizzato per i prodotti alimentari freschi.

degli alimenti, il miglioramento delle tecniche di conservazione, anche dei prodotti freschi, e il *packaging*.

In conclusione, la GDO in Italia è in una situazione di evoluzione nonostante la forte presenza della vendita al dettaglio soprattutto nel Mezzogiorno, dove tuttavia si sta diffondendo abbastanza velocemente. Di seguito si analizzano le implicazioni di questi *trend* in termini di bisogni di innovazione tecnologica, prima di procedere a tal analisi pare però opportuno focalizzarsi sulla situazione delle filiere italiane e fornire una breve panoramica del settore.

### 3.2 La struttura delle filiere agroalimentari italiane

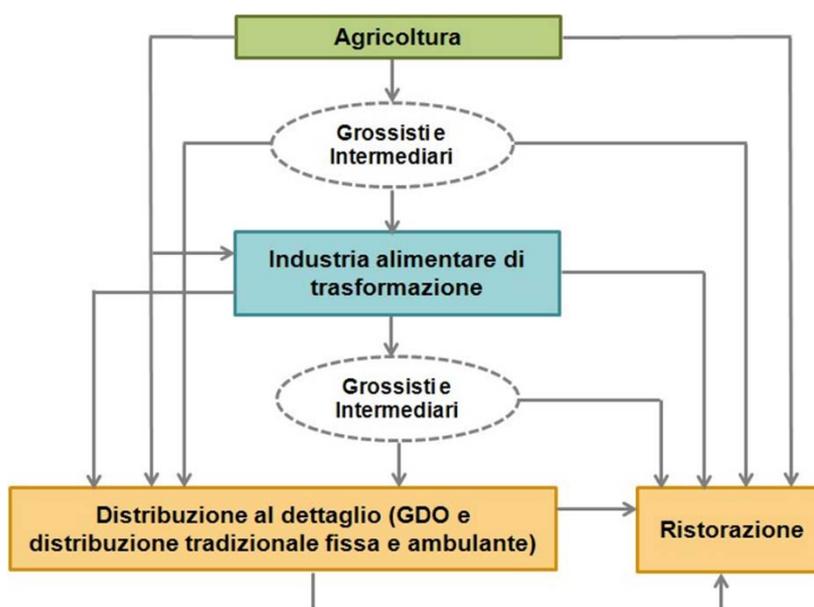
Prima di passare all'analisi delle innovazioni tecnologiche introdotte nella filiera pare opportuno esaminare la situazione attuale delle filiere italiane e capire in che termini e con quale peso incidono sul sistema economico del paese. A tal proposito sarà utilizzato uno studio condotto dall'Università degli studi di Trieste, dipartimento di scienze politiche e sociali dal titolo: *“Le filiere agroalimentari tra innovazione e tradizione: l'analisi quantitativa del sistema agroalimentare italiano”*, risalente al 25 ottobre 2013. Tre sono stati gli indicatori economici principali considerati dalla ricerca: il numero delle imprese, il numero degli occupati nel settore, e il valore aggiunto. Lo studio condotto dall'Università di Trieste evidenzia come la catena del cibo coinvolge tutti e tre i settori dell'attività economica: l'agricoltura e la pesca con la produzione delle materie prime, l'industria attraverso la loro trasformazione e la fornitura di macchine ed il terziario con la distribuzione e la commercializzazione dei prodotti finali<sup>74</sup>. I tre settori sono in relazione diretta o indiretta attraverso una pluralità di attori

---

<sup>74</sup> M. Valentini, L. Callegaro, (a cura di), *“Le filiere agroalimentari tra innovazione e tradizione: l'analisi quantitativa del sistema agroalimentare italiano”*, Università di Trieste, Seminario del 25 ottobre 2013.

economici che consentono al prodotto agricolo di arrivare, dopo diverse fasi, al consumatore finale. Più precisamente:

Figura3.4



La filiera agroalimentare pesa quasi un settimo sul valore aggiunto italiano trovandosi in linea con i valori francesi, al di sotto di quelli spagnoli, ma il di sopra di quelli tedeschi, come di evince dai dati Eurostat (figura 3.5)

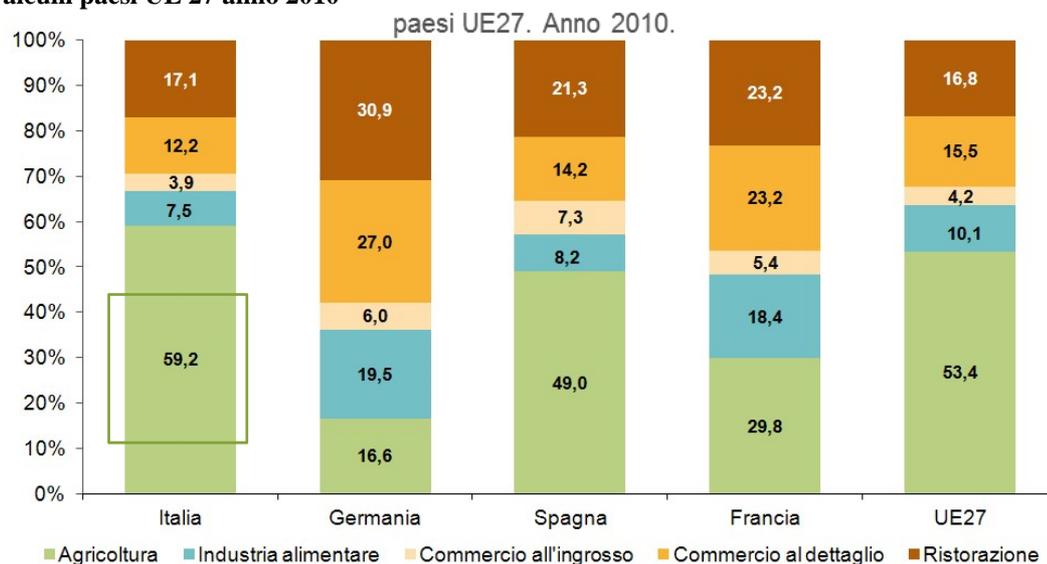
Figura 3.5 Valore aggiunto al costo dei fattori in Italia e in alcuni paesi europei 2014

Settore	Italia	Germania	Spagna	Francia	UE27
Agricoltura	23.210	13.967	21.646	26.660	140.154
Industria alimentare	22.957	35.439	20.421	31.708	210.820
Commercio e distribuzione	46.260	62.721	43.427	65.406	373.188
Commercio all'ingrosso	8.913	15.260	10.716	11.985	84.102
Commercio al dettaglio	19.986	28.710	15.921	27.818	156.779
Ristorazione	17.361	18.750	16.790	25.602	132.308
<b>Totale filiera agroalimentare</b>	<b>92.427</b>	<b>112.127</b>	<b>85.494</b>	<b>123.773</b>	<b>724.163</b>
Totale economia	693.426	1.311.833	498.156	898.447	6.074.066
<b>Peso % agricoltura sul totale</b>	<b>3,3</b>	<b>1,1</b>	<b>4,3</b>	<b>3,0</b>	<b>2,3</b>
<b>Peso % agroalimentare sul totale</b>	<b>13,3</b>	<b>8,5</b>	<b>17,2</b>	<b>13,8</b>	<b>11,9</b>

Fonte Eurostat

Rispetto a Spagna, Germania e Francia la catena del cibo italiana è sbilanciata verso il settore primario. In Italia circa il 60% dell'occupazione agroalimentare si concentra a monte della filiera, in Germania circa il 60% è impegnato in attività a valle (commercio al dettaglio e ristorazione). La Spagna vede una composizione molto simile all'Italia, la Francia si avvicina maggiormente alla Germania. (Figura3.6)

**Figura 3.6** Composizione % degli occupati per settori della filiera agroalimentare in Italia e in alcuni paesi UE 27 anno 2010

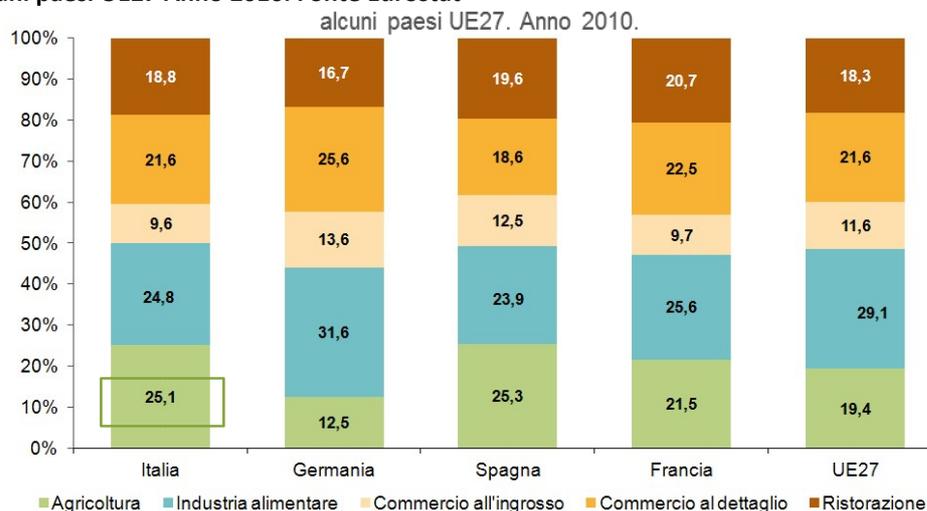


Fonte elaborazione dati Eurostat

Rispetto agli addetti, il contributo del settore primario si ridimensiona significativamente, rappresentando per l'Italia un quarto del valore aggiunto prodotto dall'agroalimentare, in Francia questo scende al 21,5%, in Germania al 12,5%. Aumenta, invece, il peso di tutte le altre fasi

della catena, dalla trasformazione alla commercializzazione. (Figura 3.7) <sup>75</sup>

**Figura 3.7** Composizione % del valore aggiunto per settori della filiera agroalimentare in Italia e in alcuni paesi UE27 Anno 2010. Fonte Eurostat



Note: il valore aggiunto è espresso al costo dei fattori.

Lo studio dell'università di Trieste evidenzia un deficit di efficienza di tutta la filiera, che poi si ripercuote in misura più o meno forte in tutti i settori. Inoltre è ipotizzabile che comparti con più potere di mercato si appropriino di quote maggiori del valore aggiunto. (Figura 3.8)

**Figura 3.8.** Produttività al costo dei fattori per settori della filiera agroalimentare in Italia e in alcuni paesi UE27. Anno 2010 (valori assoluti). Fonte elaborazione dati Eurostat

Settore	Italia	Germania	Spagna	Francia	UE27
Agricoltura	6.841	18.629	9.720	26.272	5.633
Industria alimentare	53.044	40.136	54.595	50.496	44.891
Commercio e distribuzione	24.224	21.706	22.333	37.075	21.952
Commercio all'ingrosso	39.656	56.246	32.325	65.442	42.964
Commercio al dettaglio	28.469	23.554	24.728	35.233	21.665
Ristorazione	17.664	13.399	17.324	32.348	16.949
Totale filiera agroalimentare	16.116	24.794	18.808	36.331	15.548
Totale economia	37.048	51.080	35.041	55.381	38.594

<sup>75</sup> Ibidem.

Tuttavia il valore aggiunto per unità di lavoro riporta l'Italia ad un livello simile a Germania e Spagna. Produzione e valore aggiunto per ettaro indicano una netta prevalenza dell'Italia sugli altri paesi in termini di produttività. (Figura 3.9)

**Figura 3.9. Alcuni indicatori per l'agricoltura in Italia e in alcuni paesi UE27. Anno 2010.**

Indicatore	Italia	Germania	Spagna	Francia	UE27
Produzione agricoltura (milioni)	43.830	46.087	39.651	66.671	354.606
Valore aggiunto agricoltura (milioni)	23.210	13.967	21.646	26.660	154.424
SAU (ettaro)	12.856.048	16.704.040	23.752.690	27.837.290	171.428.450
<i>Valore aggiunto per ettaro</i>	<i>1.805</i>	<i>836</i>	<i>911</i>	<i>958</i>	<i>901</i>
<i>Produzione per ettaro</i>	<i>3.409</i>	<i>2.759</i>	<i>1.669</i>	<i>2.395</i>	<i>2.069</i>
Persone occupate	3.392.700	749.740	2.227.020	1.014.750	24.880.600
Unità di lavoro annue	953.790	545.500	888.970	779.660	9.736.100
<i>Valore aggiunto per occupato</i>	<i>6.841</i>	<i>18.629</i>	<i>9.720</i>	<i>26.272</i>	<i>6.207</i>
<i>Valore aggiunto per ula</i>	<i>24.335</i>	<i>25.604</i>	<i>24.350</i>	<i>34.194</i>	<i>15.861</i>

**Note: produzione e valore aggiunto espresso ai prezzi di produzione. La produzione è data dalla somma della produzione agricola e delle attività secondarie. Fonte: elaborazioni su dati Eurostat**

Lo studio<sup>76</sup> sottolinea inoltre come esista una forte concentrazione nelle piccole aziende: quelle con meno di una ULA, sono l'82,7% del totale. Le aziende di medie dimensioni (da 1 a meno di 10 ULA), pur rappresentando il 17,2% del totale, realizzano il 64,1% della produzione, il 63,2% del valore aggiunto. Il contributo relativo delle aziende con almeno 10 ULA (0,1% del totale) è pari al 6,3% per la produzione e al 6,3% per il

<sup>76</sup> M. Valentini, L. Callegaro, (a cura di), "Le filiere agroalimentari tra innovazione e tradizione: l'analisi quantitativa del sistema agroalimentare italiano", Università di Trieste, Seminario del 25 ottobre 2013.

valore aggiunto. La produttività è nettamente più elevata all'aumentare della dimensione aziendale. (Figura 3.10)

**Figura 3.10. Aziende agricole e risultati economici per classi di unità di lavoro equivalente (Ula). Anno 2010. Fonte elaborazione Eurostat.**

Variabili economiche	Meno di 1	da 1 a meno di 10	10 e oltre	Totale
Composizione percentuale				
Aziende agricole	84,0	15,9	0,1	100,0
ULA	46,6	50,7	2,7	100,0
Produzione	30,7	63,8	5,5	100,0
Valore aggiunto	26,7	68,0	5,3	100,0
Valori medi aziendali (euro)				
Produzione	9.363	102.773	1.439.234	25.636
Valore aggiunto	4.575	61.333	775.181	14.367
Rapporti caratteristici (euro)				
Produzione per ula	28.204	54.059	86.239	42.878
Valore aggiunto per ula	13.769	32.232	47.174	24.032

Note: produzione e valore aggiunto ai prezzi base.

Il 50% delle aziende, inoltre, ha meno di due ettari e copre meno del 6% della superficie si può stimare che se le aziende con meno di 10 ettari fossero circa il 40%, valore comunque superiore alla Francia, il valore aggiunto aumenterebbe del 18% e la produttività sarebbe di circa 28.500 euro per ula, superiore alla Germania<sup>77</sup>. (Figura 3.11)

<sup>77</sup> Ibidem.

**Figura 3.11. Aziende e SAU per classe di SAU in Italia e in alcuni paesi UE27. Anno 2010. Fonte elaborazioni dati Eurostat.**

Classe di SAU	Italia	Germania	Spagna	Francia	UE27
Composizione % delle aziende agricole					
Fino a 1,99 ettari	50,6	4,8	27,3	12,9	46,9
Da 2 a 9,9 ettari	33,6	19,7	37,9	21,2	31,0
Da 10 a 29,9 ettari	10,3	31,5	16,6	16,2	10,7
Da 30 a 49,9 ettari	2,5	15,1	5,5	10,7	3,3
Oltre i 50 ettari	2,8	28,5	10,5	37,2	6,0
Totale (a)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Composizione % della SAU					
Fino a 1,99 ettari	5,7	0,1	1,3	0,2	2,4
Da 2 a 9,9 ettari	18,8	2,3	7,3	1,9	9,8
Da 10 a 29,9 ettari	21,7	10,3	12,0	5,5	12,7
Da 30 a 49,9 ettari	12,1	10,6	8,8	7,9	8,9
Oltre i 50 ettari	41,7	76,8	70,6	84,5	66,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Dimensione media azienda					
Fino a 1,99 ettari	0,9	1,0	1,1	0,9	0,7
Da 2 a 9,9 ettari	4,4	6,5	4,6	4,9	4,5
Da 10 a 29,9 ettari	16,7	18,2	17,4	18,4	17,1
Da 30 a 49,9 ettari	38,0	39,1	38,4	39,6	38,7
Oltre i 50 ettari	120,0	150,5	161,8	122,4	158,3
Totale	7,9	55,8	24,0	53,9	14,3

Le aziende con un fatturato superiore a 100.000 euro (4,9% del totale delle aziende) assorbono il 22,1% dell'occupazione e realizzano il 55,5% del valore aggiunto<sup>78</sup>. La presenza di aziende di piccole e piccolissime dimensioni è un tratto caratteristico dell'agricoltura italiana (oltre un terzo dell'occupazione è in aziende con meno di 15.000 euro di fatturato), tuttavia

<sup>78</sup> M. Valentini, L. Callegaro, (a cura di), "op. cit. 2013.

significativi risultati economici vengono realizzati da aziende di dimensioni relativamente elevate: quelle con un fatturato superiore a 100.000 euro<sup>79</sup>.

Nel complesso, i valori pro-capite di produzione e redditività mettono in luce andamenti fortemente crescenti all'aumentare della dimensione aziendale. La produttività del lavoro (produzione per unità di lavoro) è circa quattro volte superiore nelle aziende con almeno 500 mila euro di fatturato rispetto al complesso delle aziende. (Figura 3.12)

**Figura 3.12. Aziende agricole e risultati economici per classi di fatturato. Anno 2010. Elaborazioni fonti Istat.**

Variabili economiche	Meno di 15.000	Da 15.000 a meno di 50.000	Da 50.000 a meno di 100.000	Da 100.000 a meno di 500.000	500.000 ed oltre	Totale
	Composizione percentuale					
Aziende agricole	72,3	18,0	4,8	4,4	0,5	100,0
ULA	35,6	27,8	12,0	17,7	6,9	100,0
Produzione	11,5	19,6	13,7	34,0	21,2	100,0
Valore aggiunto	10,6	18,0	15,5	35,6	20,3	100,0
	Valori medi aziendali (euro)					
Produzione	4.080	27.951	73.536	199.893	1.011.446	25.636
Valore aggiunto	2.104	14.328	46.878	117.436	542.221	14.367
	Rapporti caratteristici (euro)					
Produzione per ula	13.857	30.258	48.660	82.433	132.878	42.878
Valore aggiunto per ula	7.156	15.560	31.041	48.336	70.703	24.032

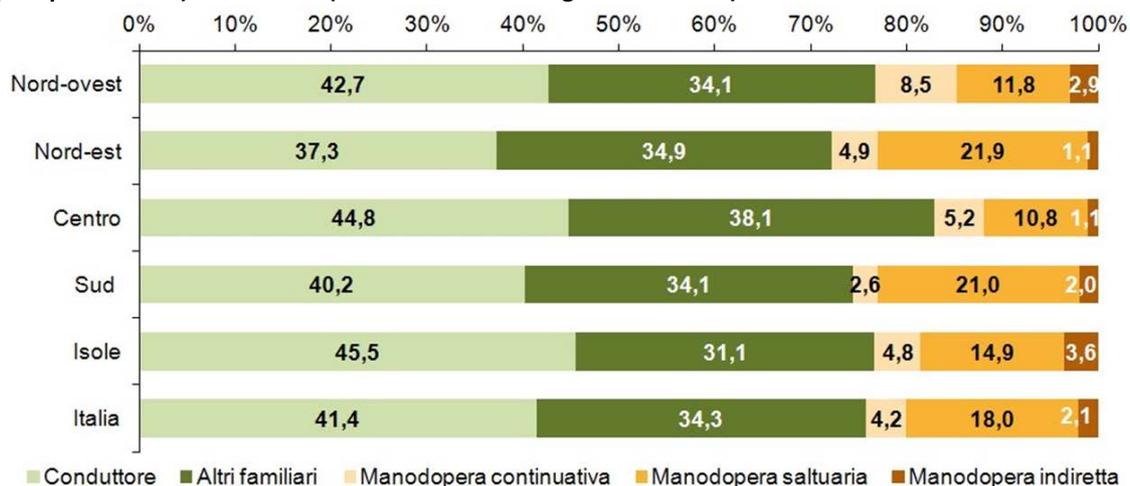
Note: produzione e valore aggiunto ai prezzi base.

Dal report si evince inoltre che la manodopera familiare rappresenta il 75,8% (poco meno di 3 milioni di persone), con quote che superano l'80% nelle regioni centrali. All'interno del lavoro familiare, il 40% della manodopera riguarda il conduttore e circa il 34% il coniuge o un altro

<sup>79</sup> Ibidem.

parente. La presenza del coniuge e di altri familiari appare rilevante soprattutto nelle regioni centrali. Per quanto riguarda la manodopera non familiare (nella media italiana pari al 24,2%, poco meno di un milione di lavoratori impiegati in media 53 giorni all'anno), questa è costituita in gran parte (18% sul totale complessivo) da lavoratori saltuari. Che assumono un peso maggiore a nord-est e al sud. (Figura 3.13)

**Figura 3.13. Persone per categoria di manodopera e ripartizione geografica. Anno 2010 (composizione %). Fonte Istat (6° Censimento sull'agricoltura 2012)**



A fronte di una calo medio del 23,4%, il contributo per tipologia di manodopera appare differente: crollano le giornate di lavoro all'interno dei gruppi della manodopera familiare (-28%), mentre aumentano quelle legate alla manodopera non familiare e in particolare a tempo determinato (+6,3%), comprendente anche i lavoratori saltuari<sup>80</sup>. (Figura 3.14)

**Figura 3.14. Giornate di lavoro per categoria di manodopera in Italia. Anni 2000 e 2010 (valori**

<sup>80</sup> Ibidem.

assoluti e var. %). Fonte Istat (6° Censimento sull'agricoltura 2012)

Categoria di manodopera	Valori assoluti		Var. %
	2000	2010	
Tot. manodopera familiare	279.112.509	200.904.955	-28,0
Conduttore	172.021.114	131.516.387	-23,5
Coniuge	52.753.253	32.227.264	-38,9
Altri familiari e parenti	54.338.142	37.161.304	-31,6
Tot. manodopera non familiare	48.152.912	49.901.085	3,6
Manodopera a tempo indeterminato	12.791.336	12.322.806	-3,7
Manodopera a tempo determinato	35.361.576	37.578.279	6,3
Tot. manodopera	327.265.421	250.806.040	-23,4

Estendendo all'Europa e al resto del mondo la ricerca sulle filiere agricole lo studio prodotto dall'Università di Trieste evidenzia come tra i paesi del G20 l'Italia riveste la seconda posizione dopo la Germania per competitività nel commercio estero. L'Italia raggiunge la sesta posizione nella graduatoria mondiale dell'indice di competitività commerciale per l'export di prodotti agricoli e alimentari trasformati. Per quel che concerne i prodotti agricoli freschi, non lavorati, l'Italia si colloca invece al 31° posto. (Figura 3. 15). Il Trade Performance Index Unctad/Wto per settore nell'anno 2015 indica la posizione dei paesi G6, Cina e Corea del Sud nella graduatoria mondiale della competitività<sup>81</sup>

<sup>81</sup> Il Trade Performance Index valuta e monitora le dimensioni e la competitività dell'export per settore e per paese. La graduatoria di competitività si basa su cinque sub-indici: valore delle esportazioni nette, esportazioni pro-capite, quota di mercato mondiale, diversificazione della produzione e diversificazione dei mercati.

**Figura 3.15. Posizione dei paesi G6, Cina e Corea del Sud nella graduatoria mondiale della competitività. Fonte elaborazioni Fondazione Edison su dati International Trade Centre Unctad/Wto.**

Settore	Germania	Italia	Francia	Giappone	Stati Uniti	Regno Unito	Cina	Sud Corea
Alimentari freschi	24	31	<b>7</b>	90	<b>6</b>	38	55	83
Alimentari trasformati	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	86	39	41	22	71
Prodotti in legno	<b>1</b>	24	28	52	<b>5</b>	34	37	56
Tessili	<b>2</b>	<b>1</b>	19	36	33	24	<b>3</b>	<b>8</b>
Chimici	<b>1</b>	26	<b>3</b>	<b>6</b>	15	<b>7</b>	27	<b>9</b>
Prodotti in pelle	12	<b>1</b>	11	85	38	17	<b>3</b>	51
Manifatture di base	<b>1</b>	<b>2</b>	27	<b>8</b>	48	30	<b>3</b>	<b>7</b>
Macchine non elettroniche	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	13	22	11	<b>8</b>	15
IT & elettronica di consumo	12	22	17	43	23	20	<b>5</b>	<b>8</b>
Componenti elettroniche	<b>1</b>	14	24	<b>6</b>	39	21	37	16
Mezzi di trasporto	<b>1</b>	17	11	<b>5</b>	37	32	<b>10</b>	<b>4</b>
Abbigliamento	15	<b>1</b>	11	79	46	22	<b>2</b>	49
Manifatture varie	<b>1</b>	<b>2</b>	21	<b>8</b>	25	22	<b>7</b>	40
Minerali	26	68	33	91	23	21	72	87

L'Italia è decima nelle esportazioni mondiali agroalimentari con una quota del 3,1%. Al primo posto gli Stati Uniti (9,8%), al secondo i Paesi Bassi (7%) e in terza posizione la Germania (6%). La quota italiana dell'agroalimentare nel mondo è di poco superiore alla quota di mercato totale. Spicca la differenza per la Cina le cui quote di mercato mondiali superano il 10%, contro il 4,2% per le sole esportazioni agroalimentari<sup>82</sup>.

L'Italia è decima nelle esportazioni mondiali agroalimentari con una quota del 3,1%. Al primo posto gli Stati Uniti (9,8%), al secondo i Paesi Bassi (7%) e in terza posizione la Germania (6%).

<sup>82</sup> M. Valentini, L. Callegaro, (a cura di), *“Le filiere agroalimentari tra innovazione e tradizione: l'analisi quantitativa del sistema agroalimentare italiano”*, Università di Trieste, Seminario del 25 ottobre 2013.

La quota italiana dell'agroalimentare nel mondo è di poco superiore alla quota di mercato totale. Spicca la differenza per la Cina le cui quote di mercato mondiali superano il 10%, contro il 4,2% per le sole esportazioni agroalimentari. (Figura 3.16)

**Figura (3.16) Primi 10 paesi per valore delle esportazioni agroalimentari e totali nel mondo. Anni 2007 e 2011 (valori assoluti in milioni di dollari, var. % e comp. %).**

Paesi	Esportazioni agroalimentari					Totale esportazioni				
	Valori assoluti (milioni)		Var.%	Quota %		Valori assoluti (milioni)		Var.%	Quota %	
	2007	2011		2007	2011	2007	2011		2007	2011
Stati Uniti	85.179	128.432	50,8	9,6	9,8	1.162.541	1.479.736	27,3	8,2	8,1
Paesi Bassi	65.890	91.149	38,3	7,4	7,0	477.639	530.618	11,1	3,4	2,9
Germania	56.614	78.780	39,2	6,4	6,0	1.328.841	1.482.201	11,5	9,4	8,2
Brasile	40.788	73.528	80,3	4,6	5,6	160.647	256.037	59,4	1,1	1,4
Francia	57.999	73.083	26,0	6,5	5,6	539.727	581.538	7,7	3,8	3,2
Cina	34.196	55.495	62,3	3,8	4,2	1.220.059	1.898.388	55,6	8,6	10,4
Canada	32.052	42.969	34,1	3,6	3,3	419.880	450.429	7,3	3,0	2,5
Spagna	34.346	42.396	23,4	3,9	3,2	253.752	298.168	17,5	1,8	1,6
Belgio	34.056	41.467	21,8	3,8	3,2	430.821	477.923	10,9	3,0	2,6
Italia	32.159	40.507	26,0	3,6	3,1	500.204	523.180	4,6	3,5	2,9
Totale mondo	890.033	1.309.421	47,1	100,0	100,0	14.145.366	18.178.769	28,5	100,0	100,0

Fonte: elaborazioni su dati International Trade Centre Unctad/Wto

Tuttavia rispetto al complesso dell'economia il grado di apertura agroalimentare è quasi doppio. Come si evince dalla tabella di seguito presentata. Le esportazioni per il settore agroalimentare vedono il nostro paese al sesto posto in Europa, al di sopra anche dell'Inghilterra (Figura 3.17)

Figura 3.17. Esportazioni, valore aggiunto e grado di apertura dell'agroalimentare e dell'economia in generale per i primi 10 paesi europei per esportazioni agroalimentari. Anno 2011 (valori assoluti in milioni di euro).

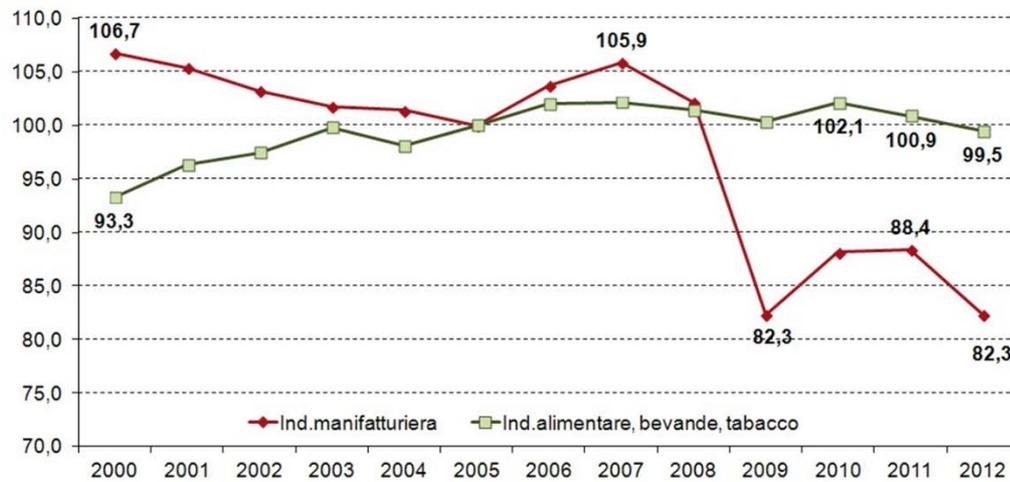
Paesi	Agroalimentare			Totale economia		
	Export	Valore aggiunto	Grado di apertura	Export	Valore aggiunto	Grado di apertura
Paesi Bassi	57.364	23.099	248,3	479.239	536.618	89,3
Germania	54.722	55.210	99,1	1.058.897	2.334.890	45,4
Francia	51.778	62.682	82,6	428.500	1.793.759	23,9
Spagna	29.299	n.d.	n.d.	220.224	976.311	22,6
Belgio	28.533	8.717	327,3	342.033	330.048	103,6
Italia	26.960	53.369	50,5	375.904	1.415.207	26,6
Regno Unito	20.870	36.378	57,4	363.915	1.568.103	23,2
Danimarca	14.416	6.132	235,1	80.362	206.705	38,9
Polonia	14.280	22.552	63,3	135.557	325.774	41,6
Irlanda	8.794	n.d.	n.d.	90.330	148.996	60,6

Fonte elaborazioni dati Eurostat.

Per quanto riguarda l'industria alimentare, è necessario precisare che essa ha risentito in misura meno marcata della crisi economica rispetto al settore manifatturiero. Tra il 2007 e il 2012, l'indice della produzione industriale alimentare è calato del 2,7%, a fronte di una diminuzione superiore ai 23 punti percentuali per la manifattura nel complesso. Inoltre, nel periodo pre-crisi, tra il 2000 e il 2007, la tendenza per l'industria alimentare è positiva in contrapposizione ad una dinamica in flessione (soprattutto nella prima metà degli anni duemila) per l'industria manifatturiera<sup>83</sup>. (Figura 3.18)

<sup>83</sup> Ibidem.

**Figura 3.18** Produzione dell'industria alimentare, delle bevande e del tabacco e dell'industria manifatturiera in Italia. Anni 2000-2012 (base 2005=100).



Il fatturato estero dell'industria alimentare, invece, ha già superato i valori pre-crisi. Evidenziando un trend crescente fino al 2008, interrotto dal brusco calo del 2009. Tuttavia la flessione molto contenuta ha consentito già nel 2010-2011 di agganciare i valori pre-crisi, sia per la parte estera che interna. Non vale lo stesso per il settore manifatturiero il cui livello del fatturato al 2012 appare ancora al di sotto dei valori massimi soprattutto per la parte interna. (Figura 3.19)

**Figura 3.19 Fatturato interno ed estero dell'industria alimentare, delle bevande e del tabacco e dell'industria manifatturiera in Italia. Anni 2000-2012 (base 2005=100).**



Tra le esportazioni agroalimentari, inoltre, netta prevalenza del comparto industriale rispetto all'agricoltura: nel 2012 rappresenta l'81,8% del valore scambiato, quota in costante crescita dal 2001. (Figura 3.20)

**Figura 3.20. Evoluzione di esportazioni e importazioni per comparti del settore agroalimentare e per l'economia totale in Italia. Anni 2001, 2007 e 2012 (valori assoluti in milioni di euro e var. %).**

Movimento e settore di attività	Valori assoluti			Var. %		Comp. %		
	2001	2007	2012	07/01	12/07	2001	2007	2012
<i>Esportazioni</i>								
Agroalimentare (di cui:)	18.241	24.158	31.851	32,4	31,8	6,7	6,6	8,2
Agricoltura	4.248	4.992	5.791	17,5	16,0	1,6	1,4	1,5
Industria alimentare	13.993	19.166	26.059	37,0	36,0	5,1	5,3	6,7
Totale esportazioni	272.990	364.744	389.725	33,6	6,8	100,0	100,0	100,0
<i>Importazioni</i>								
Agroalimentare (di cui:)	27.341	33.904	39.532	24,0	16,6	10,4	9,1	10,4
Agricoltura	8.992	10.409	12.291	15,8	18,1	3,4	2,8	3,2
Industria alimentare	18.349	23.495	27.242	28,0	15,9	7,0	6,3	7,2
Totale importazioni	263.757	373.340	378.759	41,5	1,5	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborazioni su dati Istat (Coeweb, 2013).

Nell'ultimo quinquennio al calo della produzione alimentare hanno

contribuito i prodotti per l'alimentazione degli animali (-13,9%), il pane e i prodotti di pasticceria fresca (-13,4%) e i prodotti dell'industria lattierocasearia (-4,6%). Tuttavia si riscontrano andamenti positivi per frutta e ortaggi (+2,3%), l'industria dell'olio e dei grassi (+8,6%), le fette biscottate e i prodotti di pasticceria conservata (+10,9%), gli altri prodotti alimentari. L'indice della produzione segna il ritorno ai valori pre-crisi anche per le bevande alcoliche distillate e il vino (rispettivamente +0,6% e +0,4% tra il 2007 e il 2012. (Figura 3.21)

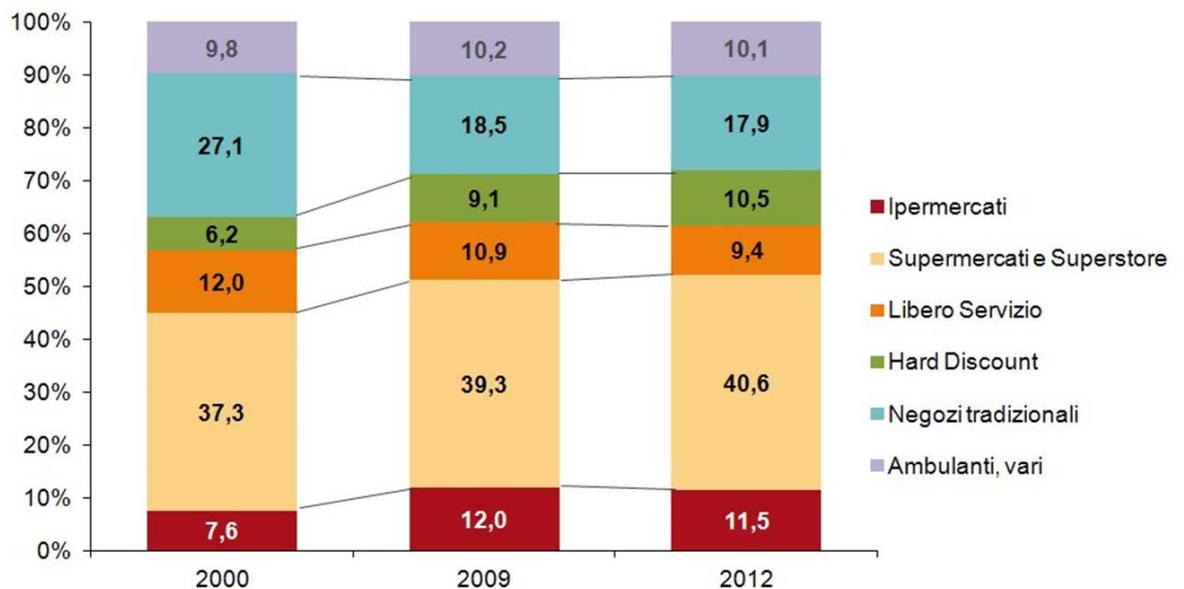
**Figura 3.21 Produzione dell'industria alimentare, delle bevande e del tabacco per comparto in Italia. Anni 2007 e 2012 (base 2005=100).**

Settore di attività	Indice 2007	Indice 2012	Variazione
Ind. manifatturiera	105,9	82,3	-23,6
Ind. alimentare, delle bevande, del tabacco	102,1	99,5	-2,7
Carne e produzione di prodotti a base di carne	101,2	100,0	-1,2
Pesce, crostacei e molluschi	97,5	94,5	-2,9
Frutta e ortaggi	106,9	109,2	2,3
Produzione di oli e grassi vegetali e animali	103,2	111,8	8,6
Industria lattiero-casearia	102,9	98,3	-4,6
Granaglie, produzione di amidi e di prodotti amidacei	93,7	92,6	-1,2
Prodotti da forno e farinacei (di cui:)	103,3	97,2	-6,1
<i>Pane e pasticceria fresca</i>	105,4	92,0	-13,4
<i>Fette biscottate, biscotti e pasticceria conservata</i>	102,6	113,5	10,9
<i>Paste alimentari, cuscus e simili</i>	97,2	95,3	-1,9
Altri prodotti alimentari	97,1	99,9	2,9
Prodotti per l'alimentazione degli animali	101,0	87,1	-13,9
Industria delle bevande (di cui:)	106,8	105,4	-1,3
<i>Bevande alcoliche distillate</i>	110,0	110,6	0,6
<i>Vino da uva</i>	105,5	105,9	0,4
<i>Birra</i>	107,3	106,8	-0,5
<i>Acque minerali e bibite analcoliche</i>	106,5	102,9	-3,6

Fonte elaborazioni dati Istat.

Nel 2012 su un totale di consumi alimentari commercializzabili pari a 117,3 miliardi di euro, il 72% viene realizzato nella grande distribuzione: l'11% negli ipermercati, il 40,6% nei supermercati, il 9,4% nei negozi a libero servizio e il 10,5% negli hard discount. Rispetto al 2000 la quota di mercato della DO è cresciuta di quasi 9 punti percentuali, erodendo la parte di consumi concretizzata nel dettaglio tradizionale. Il peso del servizio ambulante rimane costantemente attorno al 10%. (Figura 3.22)

**Figura 3.22 Quota di mercato (%) dei consumi alimentari commercializzabili per canale di distribuzione in Italia. Anni 2000, 2009 e 2012.**



Fonte: elaborazioni su dati FederDistribuzione da fonte Nielsen e Istat.

Anche all'interno delle tipologie di esercizi commerciali della distribuzione moderna si evidenzia nel corso del decennio un ricollocamento delle quote: perdono peso gli ipermercati e il libero servizio

a favore dei supermercati e dell'hard discount<sup>84</sup>.

Il trend positivo delle vendite nella GDO è dettato dalla maggior crescita nelle regioni nord-occidentali (+1,8), nelle quali peraltro viene realizzato circa un terzo delle vendite. La flessione degli altri esercizi riguarda in particolare le regioni nord-orientali (-5%), che tuttavia contribuiscono solo per il 10,8% alle vendite del settore. Infine, si sottolinea come la diminuzione delle vendite nel mezzogiorno sia legata ad entrambe le categorie di punti vendita, GDO e altri esercizi. (Fig. 3.23)

---

<sup>84</sup> M. Valentini, L. Callegaro, (a cura di), *“Le filiere agroalimentari tra innovazione e tradizione: l'analisi quantitativa del sistema agroalimentare italiano”*, Università di Trieste, Seminario del 25 ottobre 2013.

**Figura 3.23** Valore delle vendite alimentari al dettaglio distinte per tipologia di esercizio e ripartizione geografica. Anni 2009 e 2011 (valori assoluti, var. % e comp. %).

Indicatore e ripartizione	Valori assoluti		Var.% 11/09	Comp. % 2011
	2009	2011		
<i>Vendite del settore alimentare</i>				
Nord-occidentale	35.429	35.565	0,4	28,2
Nord-orientale	26.630	26.635	0,0	21,1
Centro	26.829	26.962	0,5	21,4
Mezzogiorno	37.056	36.794	-0,7	29,2
<b>Italia</b>	<b>125.945</b>	<b>125.956</b>	<b>0,0</b>	<b>100,0</b>
<i>Vendite alimentari nella GDO</i>				
Nord-occidentale	26.276	26.738	1,8	32,9
Nord-orientale	21.537	21.794	1,2	26,8
Centro	17.217	17.464	1,4	21,5
Mezzogiorno	15.362	15.226	-0,9	18,7
<b>Italia</b>	<b>80.393</b>	<b>81.221</b>	<b>1,0</b>	<b>100,0</b>
<i>Vendite alimentari in altri esercizi</i>				
Nord-occidentale	9.152	8.827	-3,5	19,7
Nord-orientale	5.093	4.841	-5,0	10,8
Centro	9.612	9.499	-1,2	21,2
Mezzogiorno	21.694	21.568	-0,6	48,2
<b>Italia</b>	<b>45.552</b>	<b>44.735</b>	<b>-1,8</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazioni su dati Ministero dello sviluppo economico (osservatorio nazionale sul commercio).

Il report conclusivo prodotto dall'Università degli studi di Trieste giunge, infine alle seguenti conclusioni «L'opinione ricorrente ammette che l'agricoltura copre una fetta minoritaria nella creazione di ricchezza, ma contemporaneamente assume un'importanza strategica dal punto di vista ambientale e nutrizionale. Proprio in questa fase storica così delicata e densa di cambiamenti, l'agricoltura si scopre in crescita e bacino occupazionale, nonché serbatoio di valori e tradizioni radicati nel territorio, che rendono i suoi prodotti inimitabili e altamente richiesti nel mercato

globale<sup>85</sup>. L'agricoltura ed i settori ad esso legati lungo la filiera svolgono un ruolo economico e contemporaneamente, senza contrasti apparenti, è custode del buon vivere, della salute alimentare e della tutela e salvaguardia ambientale. Anche se molti sono i punti di forza di questo settore, permangono delle debolezze che ne rallentano e minano lo sviluppo. Vi è un problema di produttività da recuperare soprattutto nel settore primario, nel lungo periodo la questione può trasformarsi in un arretramento della competitività di tutto il sistema agro alimentare.

L'imprenditore agricolo spesso si è concentrato a raggiungere elevate quantità e meno frequentemente si è avvicinato al mercato con un approccio manageriale. Qualità, redditività, equilibrio tra prezzi-quantità e richieste di nicchia del mercato sono variabili raramente considerate dalle imprese agroindustriali. Anche le scelte di più lungo periodo sono coerenti con questo schema imprenditoriale. La maggior parte del valore degli investimenti sono materiali e mirati alla meccanizzazione, minori sono le innovazioni di prodotto, pochi gli investimenti immateriali che hanno lo scopo di creare marchi o gestire il mercato e la distribuzione. In una competizione globale questi elementi possono giocare un ruolo

---

<sup>85</sup> Ibidem.

determinante nel successo aziendale e di tutto il sistema paese.

Non bisogna dimenticare che il settore primario è decisamente diverso dagli altri, e non solo perché non può delocalizzare il territorio di riferimento, ma perché i processi di produzione si collocano in un ambito indeformabile: non esiste il virtuale, è tutto solidamente reale. Per essere competitivi sui mercati internazionali bisogna crescere e l'approccio di filiera può costituire un modello vincente di aggregazione tra imprese<sup>86</sup>.

Nell'agroalimentare il riflesso del lungo processo di trasformazione che ha interessato gli equilibri produttivi globali della filiera è stato il progressivo impoverimento degli stadi più a monte. La forza dei marchi nei prodotti finali dell'alimentare può garantire un potenziale di crescita su mercati promettenti ancora non sufficientemente presidiati. Condizione necessaria quindi perché l'impresa agraria possa avere successo sul mercato è la partecipazione a forme di concentrazione e organizzazione dell'offerta, che le permettano di raggiungere dimensioni più significative sul mercato e di integrare fasi più a valle della filiera.

Ci sono importanti collegamenti tra manifatturiero e agricoltura che reciprocamente forniscono preziosi input (in particolare sulla destinazione

---

<sup>86</sup> Ibidem.

del mercato). L'agricoltura ha una "funzione portante" per l'industria ed il commercio, altrimenti potrebbe essere considerata un settore marginale con potere negoziale limitato. La qualità e competitività del prodotto finale è intimamente legata alla varietà, tipicità del prodotto primario. Per questo è importante la crescita della produttività nella produzione agricola, anche se poi non è detto sia il settore che ne beneficia maggiormente. Viceversa l'industria è sottoposta alla pressione della concorrenza internazionale e ha un effetto di stimolo per l'innovazione e il potenziamento qualitativo dell'agricoltura»<sup>87</sup>.

---

<sup>87</sup> M. Valentini, L. Callegaro, (a cura di), *“Le filiere agroalimentari tra innovazione e tradizione: l'analisi quantitativa del sistema agroalimentare italiano”*, Università di Trieste, Seminario del 25 ottobre 2013.

### 3.3. L'applicazione di nuove tecnologie ai diversi livelli di filiera

Il quadro che emerge da queste ricerche per il settore delle filiere appare ormai abbastanza chiaro nel caso dell'agricoltura, per la quale il confronto con altri Paesi nel corso del tempo evidenzia che il settore primario nazionale non può essere collocato tra i Paesi leader in termini tecnologici, posizionandosi, in sostanza, nel gruppo degli "inseguitori", situazione confermata anche dal divario, rispetto agli altri Paesi europei, in termini di produttività del lavoro agricolo. Sono necessari dunque miglioramenti, d'altra parte considerando<sup>88</sup> la parcellizzazione del settore agro-alimentare del Paese risulta ormai evidente che l'adozione di strategie di innovazione sia sempre più necessaria per superare ostacoli logistici che frenano lo sviluppo promuovendo politiche che incentivino forme di associazionismo in grado di innovare la rete. L'investimento nel miglioramento del capitale umano, infine, è indispensabile per rivitalizzare un settore in cui le strategie di innovazione scontano livelli di istruzione inadeguati e un invecchiamento preoccupante<sup>89</sup>.

---

<sup>88</sup> Esposito R., Lucatelli L., Peta A., *Strategie di innovazione e trend dei consumi in Italia: il caso dell'agro-alimentare*, Ministero dell'Economia e delle Finanze, Dipartimento delle Politiche di Sviluppo, Unità di Valutazione degli Investimenti Pubblici, numero 15, anno 2008.

<sup>89</sup> Ibidem.

Esempi di innovazione tecnologica nel settore sono rappresentati dagli studi di genomica, dalle nanotecnologie e biotecnologie. La genomica può avere diversi usi. La genomica è utilizzata anche per rintracciare sostanze pericolose presenti negli alimenti o per migliorare le caratteristiche nutrizionali dei prodotti sia destinati agli uomini che agli animali, prevenendo rischi e malattie. A tal proposito è noto l'impegno della ricerca in questo settore per realizzare alimenti adatti a tutte le esigenze per consumatori affetti da patologie, si pensi ad esempio ai celiaci, o da gravi intolleranze come quella al lattosio<sup>90</sup>. Per quanto riguarda invece le biotecnologie esse operano attraverso il ricorso a modiche genetiche dei semi al fine di agevolare le coltivazioni in condizioni critiche, come quelle che sono realizzate in zone con condizioni climatiche non favorevoli. Grazie alle tecnologie e all'impiego di nuovi strumenti la produzione agricola può avvenire secondo obiettivi ben definiti. «Il comparto del vino ha, ad esempio, applicato le nuove tecnologie in modo più che produttivo sia la potatura invernale, che quella verde, che la spollonatura meccanica, permettono in poco tempo di eliminare i tralci che hanno già prodotto e le gemme che nascono attorno alle vigne, le quali sottraggono una quantità

---

<sup>90</sup> Ivi, p. 53.

d'acqua essenziale per la qualità del prodotto. Il comparto degli agrumi utilizza anch'esso la potatura meccanica. Il comparto dei cereali negli ultimi anni sta utilizzando la tecnica della *SoD Seeding* (letteralmente "semina su sodo") che permette la lavorazione del terreno senza inversione degli strati»<sup>91</sup>.

### **3.3.1 Organizzazione flessibile e trasformazione**

Le innovazioni tecnologie relativa alla trasformazione e flessibilità della filiera servono a garantire al consumatore la tracciabilità del prodotto. Se prendiamo in considerazione, ad esempio, il comparto dell'olio, non si può non citare la tecnica di estrazione a due fasi che con la quale si riesce a preservare un'alta quantità di polifenoli, che sono degli antiossidanti<sup>92</sup>, anche nel comparto del vino sono state introdotte in questa fase notevoli innovazioni basti pensare ai serbatoi refrigeranti che permettono di controllare meglio la temperatura, alta per i vini bianchi e temperata per quelli rossi, garantendo alti standard qualitativi<sup>93</sup>. Anche le nanotecnologie sono state utilizzate nel settore agroalimentare una dimostrazione è data dal

---

<sup>91</sup> Espositi R., Lucatelli L., Peta A., *Strategie di innovazione e trend dei consumi in Italia: il caso dell'agro-alimentare*, Ministero dell'Economia e delle Finanze, Dipartimento delle Politiche di Sviluppo, Unità di Valutazione degli Investimenti Pubblici, numero 15, anno 2008. P.53.

<sup>92</sup> Ivi, p. 54.

<sup>93</sup> Ivi, p. 54.

naso elettronico. Tale strumento è utile per analizzare la qualità della frutta e la sua maturazione, inoltre è in grado di individuare eventuali infezioni<sup>94</sup>.

### **3.3.2 Logistica**

Anche in questo ambito è sempre più utilizzata la nanotecnologia in particolare la strumentazione NIRS (Near Infrared Spectroscopy), grazie ai principi elettromagnetici e ottici, insieme a un database sui diversi criteri di qualità, consente di individuare il tempo più adeguato per la raccolta, e le tecniche più idonee per conservare i prodotti<sup>95</sup>. Questo permette, ad esempio, di avere lotti di frutta tutti uguali nel grado di maturazione da presentare sul mercato e se impiegata nella produzione di olio di oliva consente di stabilire il momento ideale per la raccolta. Inoltre tale tecnologia migliora la tracciabilità del prodotto consentendo una maggiore sicurezza per i consumatori. Tra le tecnologie per migliorare la qualità del prodotto rientrano anche le tecniche di confezionamento il cosiddetto *packaging*, le cui caratteristiche “comunicative” sono state analizzate nel secondo capitolo, in questa sede giova ricordare che le tecniche di *packaging* sono utili anche per movimentare la merce dai magazzini e

---

<sup>94</sup> Ibidem.

<sup>95</sup> Ivi, p 54.

facilitare il trasporto degli alimenti senza creare danni al prodotto stesso. Ciò è evidente soprattutto nel settore dei surgelati che tiene sempre più conto nel confezionamento dei prodotti di tecniche che permettono di evitare sbalzi di temperatura. Un esempio è il *data logger*, un dispositivo creato per l'acquisizione automatica della temperatura, capace di misurare e registrare i parametri fisici di temperatura e umidità, durante il trasporto delle merci, nelle celle di conservazione e nella distribuzione e trasporto dei pasti<sup>96</sup>.

### **3.3.3 Esempi di innovazioni nel settore primario strumentali ad altri settori**

#### **Filiere bioenergetiche**

Mediante le filiere bioenergetiche è possibile avere nuove possibilità di mercato. Alcune materie prime possono infatti essere utilizzate per la produzione dei biocarburanti: «il biodiesel è infatti realizzato con semi oleosi e oli vegetali esausti, mentre il bietanolo è prodotto sfruttando colture amidacee, eccedenze alimentari, sottoprodotti agroindustriali<sup>97</sup>. Il Biogas è frutto di reflui zootecnici, residui agricoli e agro-industriali, rifiuti organici e

---

<sup>96</sup> Ivi, p. 55

<sup>97</sup> Ibidem.

solidi urbani. Un settore ancora in fase di studio è la realizzazione di bio-combustibili di seconda generazione, tramite biomasse lignocellulosiche»<sup>98</sup>.

#### **Utilizzo di cellule fotovoltaiche organiche e culture alternative.**

L'utilizzo dell'innovazione tecnologica in questo settore è stato applicato ai pannelli solari realizzati prima in silicio, poi progressivamente sostituiti da una variante che impiega materie prime meno costose ma ugualmente efficienti. Le ricerche di ingegneria elettronica hanno permesso di costruire pannelli solari che utilizzano pigmenti ricavati dai frutti di bosco eliminando del tutto il silicio, riducendo i costi di produzione e d'installazione. Il pigmento di frutti di bosco assorbe la luce più facilmente<sup>99</sup>. Per quanto riguarda invece le culture alternative è possibile attraverso l'estrazione e la purificazione di polisaccaridi ottenuti dagli scarti della lavorazione del pomodoro sviluppare materiale biodegradabile, come i teli impiegati in agricoltura per la copertura delle serre o dei campi e per la realizzazione di materiali biodegradabili, quali i sacchetti ecologici, consentendo una riduzione di costi e un più efficiente smaltimento dei rifiuti o dei residui invenduti.<sup>100</sup>

---

<sup>98</sup> Ibidem.

<sup>99</sup> Ivi, p. 56.

<sup>100</sup> Ibidem.

### 3.4 Innovazione sociale ed economica della filiera corta.

«Lo sviluppo e l'espansione delle filiere lunghe e la contestuale modernizzazione dei processi produttivi nonché standardizzazione dei prodotti, pur conferendo ai cibi pregi più o meno misurabili, hanno avuto un notevole impatto sull'assetto socioeconomico globale e sui costi sociali, economici, ambientali e culturali ad essi connessi, comportando la riduzione del legame tra processi produttivi e i relativi contesti territoriali (Paradiso, 2010)»<sup>101</sup>. Il modo con cui gli alimenti sono stati prodotti e lavorati, infatti, dalla grande distribuzione è andata a svantaggio dei produttori artigianali e locali, favorendo la grande distribuzione e le multinazionali che hanno fatto della scarsa qualità della qualità e dell'omologazione dei sapori la loro bandiera. Il maggior peso dato alla riduzione dei costi e la conseguente diminuzione di attenzione verso la qualità de cibo prodotto hanno generato negli anni forti rischi per la salute umana tant'è che oggi più che mai si parla di "cibo spazzatura" e prevenzione della malattie da realizzarsi mediante la scelta di prodotti più genuini<sup>102</sup>.

---

<sup>101</sup> La citazione di Paradiso è presente in: Giuca Sabrina, *Conoscere la filiera corta, in Agricoltori e filiera corta, Profili giuridici e dinamiche socio-economiche*, (a cura di) Francesca Giarè e Sabrina Giuca, INEA (ISTITUTO NAZIONALE DI ECONOMIA AGRARIA), 2012, p. 17.

<sup>102</sup> Ibidem.

Negli ultimi due decenni per far fronte ad esigenze nutritive e salutistiche sempre nuove si è sviluppato un nuovo modello di produzione e di consumo con strategie alternative che hanno come scopo la diversificazione dei prodotti agroalimentari e allo stesso tempo il recupero del rapporto tra consumatore e produttore e mondo agricolo nel rispetto dell'ambiente<sup>103</sup>. Oggi più che mai è avvertita la necessità di tornare a processi di produzione più naturali e d in linea con i valori della salvaguardia dell'ambiente e del territorio, ma soprattutto in grado di assicurare una catena produttiva che rinunci all'intensità del suo processo a vantaggio della salubrità degli alimenti ed ecosostenibilità della filiera.

Secondo Coldiretti: «oggi, per il consumatore a contare non sono più le dinamiche incrementalmente dettate dalla logica del “di più è sempre meglio” ma le dinamiche espressione di nicchie altamente motivate dove la sicurezza alimentare e la genuinità diventano obiettivi essenziali»<sup>104</sup> (CENSIS e COLDIRETTI, 2010).

I forti cambiamenti culturali in atto nel sistema produttivo, la maggior consapevolezza dei consumatori tendono ad incidere sulle pratiche di produzione. Si è detto a proposito dell'olio di palma come l'impegno

---

<sup>103</sup> Ivi, p. 18.

<sup>104</sup> Ibidem.

attivista di numerose organizzazioni ecologiste abbia addirittura spinto molte imprese a rinunciare all'utilizzo di questo fattore produttivo. Il potere della conoscenza incide non soltanto sui processi di decisione economica ma anche politica favorendo misure che prediligano nuove ed innovative tecniche produttive, che nel caso della filiera significa un ritorno al passato attraverso la riscoperta della filiera corta.

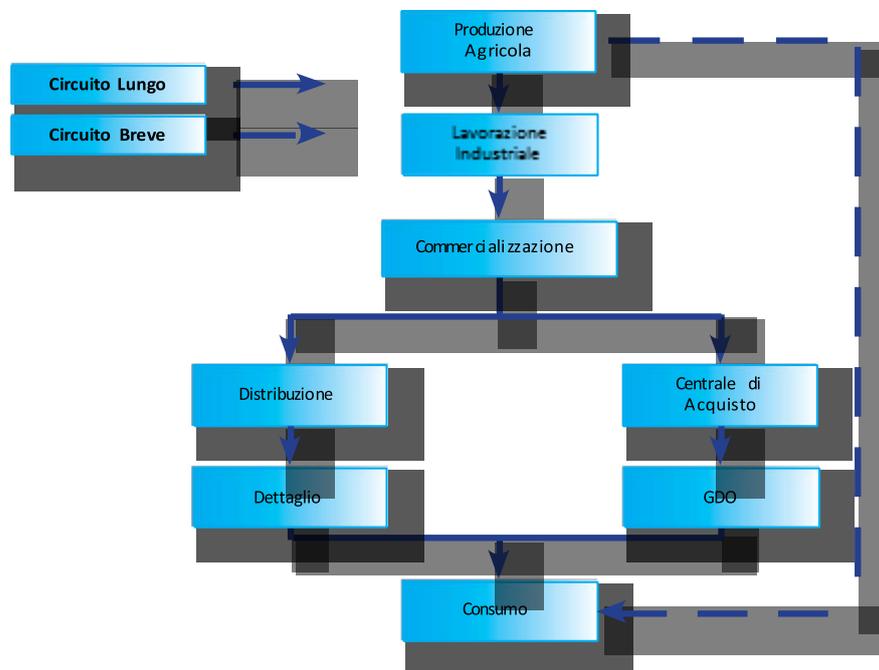
La filiera corta è stata per la prima volta definita dall'agronomo francese Malassis nel 1973 stabilì si potesse considerare filiera corta quella filiera costituita da imprese e amministrazioni o qualsivoglia agente economico che contribuisce alla realizzazione di un bene finale<sup>105</sup>. Ogni qual volta si determinano all'interno dei processi produttivi dei percorsi più brevi allora siamo in presenza di una filiera corta. Quando nei casi più estremi, ma non per questo meno rari i passa dal produttore al consumatore siamo addirittura in presenza di una filiera diretta (Figura A). In tale circuito, lungo o breve, gli elementi qualificanti sono i prodotti, il percorso seguito nelle diverse fasi della produzione, le tecniche di lavorazione e ovviamente gli agenti che cooperano al processo produttivo.<sup>106</sup>

---

<sup>105</sup> Ibidem.

<sup>106</sup> Ibidem.

**Figura A**



Lo sviluppo della filiera corta è uno dei fenomeni in maggiore espansione nel sistema agroalimentare, che attraversa una fase di grande interessamento da parte di molte categorie di portatori di interesse, all'interno tanto del mondo agricolo che delle istituzioni pubbliche e di rappresentanza dei consumatori/cittadini (Commissione CE, 2008 e 2009; EU Parliament, 2010). Per analizzare la filiera corta, mi servirò di uno studio condotto da Giovani Belletti e Andrea Marescotti, professori presso il Dipartimento di Scienze Economiche dell'Università di Firenze, pubblicato

da INEA<sup>107</sup>. Bisogna innanzitutto precisare che il termine filiera corta racchiude diversi modelli operativi accomunati dal bisogno di accorciare le distanze fra produttori e consumatori. Diversi sono gli obiettivi perseguiti tramite la filiera corta tra i più importanti ci sono:

- Eliminare la mediazione commerciale collegando in maniera diretta il consumatore con il produttore
- Ridurre la distanza geografica percorsa dal prodotto per arrivare dal consumatore. Incentivare il consumo a km 0, incentivare i processi della filiera biologica, favorire culture rispettose dell'ambiente<sup>108</sup>.

La filiera corta è un'innovazione nel sistema di distribuzione agroalimentare. Chiaramente la sua esistenza non ha fatto venir meno la tradizionale funzione redistributiva, per lo più svolta dalla grande distribuzione.

Negli ultimi decenni un insieme di fattori di tipo demografico, sociale, economico e culturale, ha determinato dall'affermarsi di un modello fondato sulla grande distribuzione. In questo modello la distanza tra beni prodotti e consumatori non sembra avere molta importanza. Oggi questo

---

<sup>107</sup> Cfr. AA.VV. *Agricoltori e filiera corta, Profili giuridici e dinamiche socio-economiche*, (a cura di) Francesca Giarè e Sabrina Giuca, INEA (ISTITUTO NAZIONALE DI ECONOMIA AGRARIA), 2012.

<sup>108</sup> In questo caso i prodotti non necessitano di particolari trattamenti chimici necessari per la loro lunga conservazione, quindi le culture si prestano a tecniche maggiormente rispettose dell'ambiente.

modello è però oggetto di una pluralità di critiche e manifesta segnali di difficoltà, anche se certamente non di crisi, al punto che si ipotizza un ciclo di deconcentrazione del sistema produttivo, benché agli albori.

Sicuramente, ancora oggi, non è possibile parlare di un'inversione di tendenza, tuttavia è pur vero osservano Belletti e Marescotti che il modello: grande scala, filiera lunga e delocalizzazione, comincia ad essere messo in discussione. Per sviluppare un'analisi adeguata della filiera corta è necessario tener presente il criterio dell'efficienza nelle sue dimensioni costitutive.

Il primo criterio di efficienza che viene soddisfatto dalla filiera corta è legato alla capacità di contenimento dei costi di distribuzione, senza tuttavia per questo determinare una crescita di quelli di produzione. Il secondo criterio soddisfa invece, l'efficienza del valore creato all'interno della filiera, quindi si incentra sulla capacità della filiera corta di distribuire il valore creato in modo più equo<sup>109</sup>. Il terzo criterio è quello dell'efficienza informativa che si manifesta nella capacità di informare i consumatori più attenti sui contenuti altamente qualitativi del prodotto proposto. Il quarto criterio fa riferimento all'efficienza ambientale.

---

<sup>109</sup> Ivi, p. 48.

A seguito dei devastanti effetti ambientali prodotti dall'agricoltura intensiva ci si interroga se l'agricoltura della filiera corta riesca a contenere i danni ambientali e promuovere esternalità positive, anche in termini di agrobiodiversità<sup>110</sup>.

Nel contesto della filiera corta agricoltori e consumatori sono portatori di interesse<sup>111</sup>. Le attese degli agricoltori riguardano tipicamente i prezzi, ridurre i costi di produzione, incentivare processi più funzionali alle loro esigenze mantenendo bassi i costi nel breve e medio periodo; a queste aspettative se ne associano altre egoisticamente meno "auspicabili", quale la ricerca di gratificazione sociale o la consapevolezza di contribuire alla salvaguardia dell'ambiente. Le attese dei consumatori sono altrettanto eterogenee: dalla ricerca di prezzi più bassi al migliore accesso ad alcune tipologie di prodotti e a determinate categorie di attributi di qualità, fino al maggiore protagonismo nelle scelte di consumo<sup>112</sup>.

Non resta che esaminare qualche esempio di filiera corta al fine di valutarne la reale efficienza. I casi proposti sono quello di Zolle, che chiaramente testimonia, in linea con quanto fin qui sostenuto, come la

---

<sup>110</sup> Ivi, p. 49.

<sup>111</sup> Ivi, p. 51.

<sup>112</sup> Ibidem.

filiera corta possa ridurre le distanze e innestare un circuito virtuoso, e il caso delle imprenditrici CIA, in questo caso le nove tecniche hanno permesso il collocamento lavorativo delle donne, mediante la costituzione di una cooperativa agricola che ha sposato in pieno nello statuto la causa della filiera corta, promuovendola in ogni possibile convegno e stand che si è tenuto a Parma.

#### **3.4.1. Caso studio: Donne in campo, le imprenditrici CIA**

Donne in campo è un'associazione di Parma che ha partecipato, tra il 2003 e il 2004, con il proprio stand a molte iniziative dedicate al mondo agricolo, per informare i consumatori sulla qualità e tipicità dei prodotti del proprio territorio. Nel 2005 l'associazione "Donne in campo" aderisce al progetto "Filiera corta" della provincia di Parma che ha come obiettivo condiviso quello di promuovere una remunerazione equa e solidale, di educare i consumatori all'acquisto consapevole, e garantire al tempo stesso maggiore qualità e sicurezza alimentare.

Il progetto si propone anche di rifornire l'alta cucina con i prodotti di Donne in Campo e rifornire, con materie prime di qualità, la tradizione

culinaria parmense<sup>113</sup>. In tale contesto si inserisce l’iniziativa «Intesa nel piatto» e l’evento «Cucina in rosa» del marzo 2010; l’Associazione Donne in campo della CIA e la CONFESERCENTI hanno organizzato nell’ambito di quattro serate speciali assaggi di prodotti della filiera corta delle Donne in Campo di Parma. Ogni serata, inoltre, è stata arricchita da esposizioni fotografiche, pittoriche e performance artistiche sempre al femminile<sup>114</sup>.

Nel 2008 con la nascita del “mercato degli agricoltori” la CIA e le “Donne in Campo” vedono premiati i lor sforzi. Il mercato coinvolge 54 aziende agricole della provincia appartenenti a tre principali associazioni di categoria. Gli imprenditori agricoli che partecipano al mercato sottoscrivono un codice etico che garantisce la promozione delle relazioni tra consumatori e produttori fornendo un’indicazione dei prezzi di massima che praticheranno, i prezzi sono infatti riferiti ai prodotti in vendita il precedente sabato mattina. Nel 2008 “Donne in campo” di Parma ha ottenuto il “Premio 8 Marzo” perché il progetto ha reso possibile realizzare una rete fra le aziende che fanno scambi ed acquisti di prodotti per la vendita diretta<sup>115</sup>.

---

<sup>113</sup> Cfr. Elvira Pallone, *Le donne in campo di Parma*, in: in *Agricoltori e filiera corta, Profili giuridici e dinamiche socio-economiche*, (a cura di) Francesca Giarè e Sabrina Giuca, INEA (ISTITUTO NAZIONALE DI ECONOMIA AGRARIA), 2012, p. 101.

<sup>114</sup> *Ivi*, p. 103-105

<sup>115</sup> *Ibidem*.

### 3.4.2 Caso studio: Ridurre gli intermediari, il caso Zolle di Roma.

L'idea di Zolle nasce in Piemonte dove una delle attuali socie, Simona Limentani, lavorava presso una cooperativa agricola<sup>116</sup>.

La cooperativa ospitò un gruppo di agricoltori giapponesi, i quali già agli inizi degli anni '80 adottavano i box schemes<sup>117</sup> come forme di vendita dei loro prodotti agricoli. In seguito ad una seria crisi sociale ed ambientale che interessò il Giappone, alcuni agricoltori vollero proporre alle famiglie della zona che conoscevano la loro attività di acquistare i loro prodotti, ma posero come condizione che queste famiglie fossero guidate da loro stessi nella scelta dei prodotti. In questo modo si venne a creare una forma alternativa di mercato che consentiva alle aziende associate e di piccole dimensioni di vendere con più facilità facendo conoscere i loro prodotti.

Successivamente, Simona tornò a Roma e volle continuare il lavoro intrapreso in Piemonte coinvolgendo Ghila Debenedetti, insieme alla quale diede vita nel 2008 alla cooperativa Zolle. Attualmente Zolle impiega venti persone, tra collaboratori e dipendenti, e basterebbe questo dato per

---

<sup>116</sup> Cfr. Rossella Guadagno, *Ridurre gli intermediari: il caso Zolle*, in *Agricoltori e filiera corta, Profili giuridici e dinamiche socio-economiche*, (a cura di) Francesca Giarè e Sabrina Giuca, INEA (ISTITUTO NAZIONALE DI ECONOMIA AGRARIA), 2012, p. 127

<sup>117</sup> Un' iniziativa, che sta guadagnando una crescente popolarità, è il «box scheme», in cui il consumatore ordina al produttore un box che contiene i prodotti locali e di stagione che riceve a casa o in un punto di raccolta (Brown 2009).

valutare la crescita del fenomeno. La cooperativa si pone due obiettivi fondamentali: contribuire a supportare l'economia del territoriale impiegando maggior numero di persone del posto e produrre cibo sano e buono. Oggi Zolle è una delle forme di consegna a domicilio di prodotti di filiera corta maggiormente diffusa nella capitale. I prodotti vengono recapitati in una «zolla» (scatola) che varia nelle dimensioni e nei contenuti secondo le preferenze dei clienti e viene consegnata una volta a settimana in giorni prestabiliti e secondo le richieste pervenute<sup>118</sup>.

---

<sup>118</sup> Ivi. P. 129

## Conclusioni

L'industria del cibo è, come si è visto, in continua evoluzione, al punto che oggi sempre più spesso si parla di sistema cibo o di food economy. Il cibo è fotografato, esibito, e perché no idolatrato, sempre di più, infatti, sono i programmi televisivi, specie in Italia, che sono dedicati alla cucina. Il cibo oggi è cultura e costume di una società, quasi uno strumento che consente di rivendicare la propria identità, ed ecco che allora partono campagne marketing sempre più attente a presentare i prodotti attraverso un messaggio chiaro e preciso, che comunichi, un'idea un pensiero, uno stile di vita. Se questo è vero da un lato è pur vero dall'altro che i consumatori bombardati da incessanti informazioni sono molto più attenti ai contenuti di ciò che mangiano, alla genuinità del prodotto e al tipo di sistema impiegato per realizzarlo.

La food economy dunque è un sistema complesso ma soprattutto dicotomico: da un lato, infatti, cresce l'attenzione alla comunicazione e presentazione del prodotto, il suo marketing per intenderci; dall'altro si sviluppa maggiore interesse verso la sua sostanza, con una profonda attenzione al sistema di filiera, ed ecco che si riscopre l'esigenza di innovare attraverso un ritorno al passato.

In questo delicato gioco di alternanze fra un sistema ad alta intensità industriale e la riscoperta di tecniche produttive più naturali e rispettose dell'ambiente, come quelle biologiche ad esempio, la filiera, s'è visto, sta subendo notevoli cambiamenti, che necessitano di nuovi equilibri.

In effetti individuare un modello di sviluppo equilibrato tra le esigenze ambientali, economiche e sociali è fondamentale per migliorare la competitività del settore agroalimentare e dare impulso all'innovazione. La remunerazione di tutte le fasi della filiera agroalimentare include corrette relazioni economiche e contrattuali tra tutti i soggetti: produttori agricoli, industria di trasformazione e distribuzione; maggior cooperazione e trasparenza, adozione di buone prassi, con la messa al bando di pratiche commerciali sleali, spesso applicate dai soggetti economicamente più forti (generalmente le grandi catene distributive) nei confronti di quelli più deboli. Questa condizione è imprescindibile per consentire il miglioramento degli standard qualitativi, sociali e ambientali, anche nella logica del miglioramento dell'efficienza dei processi di produzione, d'innovazione e di marketing. Quello del food è un settore economico in continua espansione che necessita oggi più che mai di continue innovazioni tecnologiche che siano rispettose di tutti gli interessi in gioco, primo fra questi il rispetto

dell'ecosistema e la consapevolezza che il cibo è destinato a sfamare tutte le aree del pianeta e non soltanto una piccola parte ricca ed opulenta del mondo. L'innovazione dunque dovrebbe rispondere a diverse logiche, soprattutto equosolidali. Non è a questo punto difficile capire perché parlare oggi di food economy risulta sempre più complesso. Discutere di economia del cibo non significa soltanto ragionare in termini di marketing o packaging accattivanti o di produzione intensiva su vasta scala, che riduce i costi, come per anni ha fatto la grande distribuzione, né tantomeno pensare semplicisticamente che le tecnologie, specie se contribuiscono allo sviluppo del sistema produttivo, debbano essere del tutto accantonate. Al contrario ragionare di cibo oggi significa farlo in una logica di ampio respiro in grado di tener presente tutti i fattori in gioco: economici, sociali, geopolitici, ambientali. La food economy dovrebbe dunque costituire una risorsa in grado di rispondere alle esigenze più urgenti ed immediate del pianeta, regolamentando la produzione di questa risorsa primaria, incentivando tecniche di produzione innovative e rispettose dell'ambiente ma soprattutto garantendo un'equa distribuzione delle risorse prodotte.

## Bibliografia

AA.VV. E. Gabardi (a cura di) *Food. Sette casi di comunicazione di brand alimentari*, FrancoAngeli, Milano, 2010.

Aiello F., Pupo V., *Il tasso di rendimento degli investimenti in ricerca e sviluppo delle imprese innovatrici italiane*, Rivista di Politica Economica, XCIV (3), 81-117, 2004.

Alston J. M., Chan-Kang C., Marra M.C. (*A Meta-Analysis of Rates of Return to Agricultural R&D: Ex Pede Herculem? International Food Policy Research Institute (IFPRI)*, Washington, DC, 2000).

Arfini F., *Segni di qualità dei prodotti agro-alimentari come motore per lo sviluppo rurale*, Agrireregionieuropa, n.3, Dicembre 2005.

Atella V., Quintieri, B., *Cambiamento tecnologico e domanda di fattori nell'industria manifatturiera italiana*, Rivista di Politica Economica, LXXXVIII (2), 3-42, 1998.

Bellini L., De Stasi L., *Aziende di successo sui social media. Creare valore e generare business Copertina flessibile*, Hoepli, Milano, 2014.

Belloni A., *Food Economy. L'Italia e le strade infinite del cibo tra società e consumi*, ed. Marsilio, Collana Grilli 2014.

Bergès-Sennou F., *Store loyalty, bargaining power and the private label production issue*, in *European Review of Agricultural Economics*, 33 (3), 315-335, 2006.

Bertoli M., Conti L. (a cura di), *Web marketing per le PMI. Seo, email, app, Google, Facebook & Co. per fare business*, Hoepli, Milano, 2015.

Bonaccorsi A. (a cura di), *Il sistema della ricerca pubblica in Italia*, Franco Angeli, Milano, 2003.

Bowersox, D. J., Cooper, B.; Lambert, D., e Taylor, D., *Management in Marketing Channels*. McGraw Hill, New York, 1980.

Carbone A., De Benedictis M., *Trasformazione e competitività del sistema agroalimentare italiano nell'UE allargata*, Economia italiana, Rivista quadrimestrale, n. 1 Gennaio-Aprile, Feltrinelli, 2003.

Carbone A., *La valorizzazione della qualità agroalimentare: diverse strategie a confronto*, Agriregionieuropa, n. 5, Giugno 2005.

CCIA, *The competitiveness of the EU food and drink industry*, CCIA benchmarking report 2006, Bruxelles, 2006.

Ciocca C., *Eataly mi piace, ma preferisco gli eatalians. Pregi, difetti, campioni e furbetti dell'Italian Food*, Ed. Lupetti, 2015.

CNR, *Scienza e Tecnologia in cifre. Statistiche sulla ricerca e sull'innovazione*. CERIS-Istituto di Ricerca sull'Impresa e lo Sviluppo, CNR, Roma, 2007.

*Committee on the Future of the Colleges of Agriculture in the Land Grant University System, Colleges of Agriculture at the Land Grant Universities: A Profile. Committee on the Future of the Colleges of Agriculture in the Land Grant University System, Board on Agriculture, National Research Council, National Academy Press, Washington, D.C., 1995.*

Cucinotta C., D'Alessio A., Murgia C., *Il sistema della ricerca pubblica in agricoltura*, in Vieri S., Prestamburgo M., Marotta M., *L'agricoltura italiana. Sfide e prospettive di un settore vitale per l'economia della nazione*, Roma, INEA, 2006.

David Meerman Scott (Autore), C. Contu (Traduttore), *Nuove regole marketing. Come usare social media, video online, app mobile, blog, comunicati stampa e marketing virale per raggiungere i clienti*, Hoepli, Milano, 2013.

De Paulis Giammaria, *Food marketing: web e social. Strategie di business online per avere successo nell'agroalimentare*, FrancoAngeli, Milano, 2015.

Dell'Aquila C., *Il commercio agricolo negli accordi con i Partner Mediterranei dell'UE*, Agriregionieuropa, n. 3, Dicembre 2005.

Di Fraia G., *Social media marketing. Strategie e tecniche per aziende B2B e B2C*, Hoepli, Milano, 2015.

Diegoli G., *Un esempio di digital e social media strategy di un PMI del settore dell'abbigliamento*, Hoepli, Milano, 2015.

Dosi G., Lierena P., Labini M. S., *Evaluating and Comparing the innovation performance of the United States and the European Union*, European Commission, Bruxelles, 2005.

Dosi, G., "Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change", in *Research Policy*, 1982.

Esposti R., *Cibo e tecnologia: scenari di produzione e consumo alimentare tra tradizione, convenienza e funzione*. ARE - Agriregionieuropa, 1 (3), 1-7, 2005.

Esposti R., *Complementarietà, coordinamento e problemi di anticommons nell'innovazione biotecnologica*. La Questione Agraria, 2004/n.2, 99-134, 2004.

Esposti R., *Il contesto globale*, in: Arzeni A. (a cura di), *Il sistema agricolo e alimentare nelle Marche*. Rapporto 2003, (Cap. 1), Roma: INEA - Edizioni Scientifiche Italiane, 13-74, 2004b.

Esposti R., *Il progresso tecnico agricolo nell'ottica della crescita endogena: esternalità, spill-over e spesa pubblica*, La Questione Agraria, n. 74, pag. 27-58, 1999.

Esposti R., Pierani P., *Building the Knowledge Stock: Lags, Depreciation, and Uncertainty in R&D Investment and Productivity Growth*, Journal of Productivity Analysis, 19 (1), 33-58, 2003.

Esposti R., Pierani P., *Investimento in R&S e produttività nell'agricoltura italiana (1963-1991): un approccio econometrico mediante una funzione di costo variabile*, L'Agricoltura italiana alle soglie del XXI secolo, Atti XXXV Convegno SIDEA-Palermo, Vol. II, SIDEA-Coreras, 701-718, 2003.

Esposti R., *Public agricultural R&D design and technological spill-ins. A dynamic model*. Research Policy, 31 (5), 693-717, 2002.

Esposti R., Sorrentino A., *Accordi multilaterali e sviluppo delle biotecnologie in agricoltura*, Rivista di Economia Agraria, LVII, (1), pag. 109-140, 2002.

Fabris Giampaolo, *La società post-crescita. Mangiare è un atto agricolo*, Milano Egea, 2010.

Federalimentare-CRUI, 2006, *The Vision for 2020 and beyond (a research agenda)*. Italian Technology Platform on Food for Life, LUISS (Roma, 5 Luglio 2006).

Fierro G., *Food & beverage management. Strumenti per una corretta gestione del settore ristorativo*, Hoepli, Milano 2006.

Finuola F., *L'evoluzione della spesa e delle agevolazioni per l'agricoltura in Italia*, Agriregionieuropa, n. 4, Marzo 2006.

Foglio A., *E-commerce e web marketing*, FrancoAngeli, Milano, 2010.  
Fonte M., *Biotecnologie e sviluppo rurale*, Agriregionieuropa anno 1, n. 0, Marzo 2005.

Fonte M., *Diritti di proprietà intellettuale ed erosione del dominio pubblico nel futuro della produzione alimentare*, Agriregionieuropa 1, n. 3, Dicembre 2005.

Foresti G., *Specializzazione produttiva e struttura dimensionale delle imprese: come spiegare la limitata attività di ricerca dell'industria italiana*. Rivista di Politica Economica, XCV (3-4), 81-122, 2005.

Fulponi L., *Changing Food Lifestyles: Emerging Consumer Concerns*, 2004.

Fulponi L., *Consumatori, norme private e distribuzione agroalimentare*, *Agriregionieuropa* 1, n. 3, Dicembre 2005.

Fulponi L., *Private voluntary standards in the food system: the perspective of major food retailers in OECD countries*, *Food Policy* 31 (2006) 1-13.

Galante E., Sala C., Lanini L., *Valutazione della ricerca agricola*, Milano, Franco Angeli, 1998.

Garonna P., Iammarino S, «*Scienza aperta*» e politiche pubbliche della ricerca: verso una «terza via»? in: Garonna P. e Iammarino S. (a cura di), *Economia della ricerca*, Bologna: Il Mulino, 221-242, 2000.

Huffman, W.E, Just, R.E., *The organization of agricultural research in Western countries*. Staff Paper No. 303, Department of Economics, Iowa State University, 1998.

Huffman, W.E, *New insights on the organization of agricultural research: theory and evidence for Western developed countries*. Staff Paper No. 318, Department of Economics, Iowa State University, 1999.

Inea, *Annuario dell'agricoltura italiana 2004*, Edizioni Scientifiche italiane, Volume LVIII, 2005.

ISMEA, *L'evoluzione del mercato delle produzioni biologiche: l'andamento dell'offerta, le problematiche della filiera e le dinamiche della domanda*, Realizzazione a cura dell'ISMEA, 2005.

ISMEA, *La competitività dell'agroalimentare italiano, Check-up 2005*, Redazione a cura della Direzione Mercati e risk management, 2005.

ISTAT, *La Ricerca e sviluppo in Italia, Consuntivo 2002, previsioni 2002-2004*, 2006.

ISTAT, Rapporto Annuale, *La situazione del Paese nel 2005*, Capitolo 5, Disuguaglianze, disagio e mobilità sociale, Roma 2005.

ISTAT, Statistiche sull'Innovazione dell'Impresa 1998-2000, 2004.

ISTAT, Statistiche sulla Ricerca Scientifica 1998-1999, 2002.

John Alan Murray, *The Economy of Food: A Popular Treatise on Nutrition, Food and Diet* (1911), Ed. Kessinger Publishing 2010.

Laurita G., Venturini R., *Strategia digitale. Il manuale per comunicare in modo efficace su internet e i social media*, Hoepli, Milano, 2014.

Lucatelli S., *Lo sviluppo dei territori rurali nel Documento Strategico Preliminare Nazionale*, Agriregionieuropa, n. 4, Marzo 2006.

Lucatelli S., *Strategie di differenziazione e competitività del sistema agro-alimentare in Argentina, Brasile e Cile*, Rivista di economia Agraria/a, LX, n. 1, pag. 147-175, marzo 2005.

M. Guandalini (a cura di), V. Uckmar (a cura di), *Made in Italy green. Food & Sharing economy*, Ed. Italiana, Mondadori Education, 2015.

Mallen B. (1973), Functional spin-off: a key to anticipating change in distribution structure, *The Journal of Marketing*, 1973.

Manenti G., *La valutazione della ricerca agricola. Rassegna aggiornata della letteratura sulle possibili linee di approccio metodologico e operativo*. Centro Ricerche Produzioni Animali - C.R.P.A., Reggio Emilia, 2005.

Manzelli P., *Innovative Training and Food Quality*, Educazione&scuola n. 3, Maggio 2002.

Mazzocchi M., *Nutrizione, salute e interventi di politica economica in Europa*, Agriregionieuropa, n. 1, Giugno 2005.

Mazzocchi M., *Sicurezza alimentare, nutrizione e salute: tendenze recenti in Europa e negli Stati Uniti*, Agriregionieuropa, n. 3, Dicembre 2005.

McCammon, BC, *Marketing channels: analytical systems and approaches*, RW Little - Science in Marketing, John Wiley & Sons, New York, 1965.

Meo C., *Food marketing creare esperienze nel mondo dei foodies*, Hoepli, Milano, 2015.

Mohnen P., Mairesse J., Deganais M., *Innovativity: a comparison across seven European countries*. Working Paper 12280, NBER, Cambridge Mass, 2006.

Pardey G.P., Alston J.M., Piggott R.R., *Agricultural R&D in the developing world: too little, too late*. Washington D.C.: International Food Policy Research Institute (IFPRI), 2006.

Pardey P.G., Beintema, N.M., *Slow Magic: Agricultural R&D a Century after Mendel*. *Agricultural*

Pennacchi F., *Ricerca nell'area delle scienze agrarie. Stato dell'arte e prospettive*. Agriregionieuropa, 1 (1), 1-6, 2005.

Peretti P., *Marketing digitale*, Apogeo, Milano, 2011.

Piccoli F., *La comunicazione nel food & beverage. Farsi conoscere con piccoli budget*, Agra, Roma, 2013.

Pick J.-D.; Schneider, D. e Schnetkamp, G. *E-markets. Les nouveaux modèles du B2B*, First Editions, Parigi, 2001.

Platania M., Privitera D., *L'Applicazione delle Tecnologie Informatiche in Campo Agricolo: un'analisi in Calabria*, presentato a Firenze, Università degli Studi di Firenze, Convegno Agristat: Verso un Nuovo Sistema di Statistiche Agricole.

Robert Dow Nourse, Robert E. M. Buzzell, *Product Innovation in Food Processing 1954-1964*, Division Of Research, Graduate School Of Business Administration, Harva; 1st Edition 1967.

Schimmelpfennig D., Thirtle C., *The internationalization of agricultural technology: Patents, R&D spillovers, and their effects on productivity in the E.U. and U.S.*, Contemporary Economic Policy, 17 (4), 457-468, 1999.

*Science and Technology Indicators Initiative and International Food Policy Research Institute (IFPRI)*, Washington, DC, 2001.

Serrano Gomez, F. *Temas de introducción al Marketing*. ESIC, Madrid, 1997.

Shapiro, C. e Varian H. *Economie de l'information. Guide stratégique de l'économie des réseaux*, De Boeck Université, Bruxelles, 1999.

Sirilli G., *La misurazione della ricerca: metodi ed indicatori*, in Garonna P. e Iammarino S. (a cura di), *Economia della ricerca*, Bologna, Il Mulino, 183-220, 2000.

Smes-Net, *Ten Theses on Food and Drink SMEs and Innovation in Europe. Evidence on needs and policy recommendations*. Smes-Net Vision Paper, Bruxelles, 2006.

Spielman D. J., *A critique of innovation systems perspectives on agricultural research in developing countries*. Innovation Strategy Today, 2 (1), 41-54, 2006a.

Spielman D. J., *Systems of innovation: models, methods, and future directions*, Innovation Strategy Today, 2 (1), 55-66, 2006b.

Spielman D. J., von Grebmer K., *Public-private partnerships in agricultural research: an analysis of challenging facing industry and the Consultative Group on International Agricultural Research*, EPTD Discussion Paper No. 113, International Food Policy Research Institute (IFPRI), Washington D.C. 2004.

Sterlacchini A., *Ricerca ed alta tecnologia in Italia: le basi per un rilancio*, L'Industria, XXV (4), 675-705, 2004.

Thomas Barlow Wood, *Food Economy in War Time*, (1917), Kessinger Publishing, 2010.

Tony Weis., *The Global Food Economy: The Battle for the Future of Farming*, Ed. Zed Books, 2007.

Various Authors, *European Technology Platform on Food for Life. The vision for 2020 and beyond*. CCIA, Bruxelles, 2005.

Venuccio M., *I social media e il loro impiego nelle strategie di Corporate branding: un'indagine esplorativa*, Micro e Macro Marketing, XIX, n. 2, 2010.

Weiss C.R., Wittkopp A., *Retailer concentration and product innovation in food manufacturing*, European Review of Agricultural Economics, 32 (2), 219-244 2005.

World Bank (The), *Agriculture for Development. World Development Report 2007*, The World Bank, Washington DC. 2007.

## **Sitografia**

[www.europa.eu](http://www.europa.eu)

[ww.europa.formez.it](http://ww.europa.formez.it)

[www.politichecomunitarie.it](http://www.politichecomunitarie.it)

[www.camcom.gov.it](http://www.camcom.gov.it)

[www.ice.it](http://www.ice.it)

[www.poloagire.it](http://www.poloagire.it)

[www.greenfoods.com](http://www.greenfoods.com)

[www.foodbusinessnews.net](http://www.foodbusinessnews.net)

[www.smallfoodbiz.com](http://www.smallfoodbiz.com)

[www.ilfattoalimentare.it](http://www.ilfattoalimentare.it)

<http://www.darlin.it/il-top/design-packaging-originali/5/>

<http://design.fanpage.it/20-esempi-di-packaging-creativi-e-divertenti/>

## DIGITAL TRANSFORMATION NEL SETTORE FOOD

Lo spazio occupato dal cibo nel sistema sociale e nell'economia ha avuto nel corso dei secoli un'espansione crescente, fino a rivestire nella società contemporanea un ruolo sempre più importante, diventando un vero e proprio fenomeno storico e culturale. Oggi il cibo è nutrizione, antropologia comunicazione, pubblicità, semiologia, diritto, fisica, ecologia: molto di più che un'esperienza sensoriale ed estetica; anche se il mondo dell'informazione continua a relegare il cibo nello spazio del "costume e società".

Dal punto di vista economico il discorso non migliora dal momento che, fino a qualche anno fa, veniva preso in considerazione soltanto il valore prodotto dal campo alla tavola mentre erano trascurate tutte le infinite voci correlate alla cosiddetta food economy. È stato difficile considerare tutti gli aspetti legati all'economia agroalimentare come facenti parte di un unico grande sistema. Il settore cibo abbraccia infatti i campi più disparati, non a caso esiste oggi un vero e proprio "linguaggio" del cibo, una sorta di moda, di "estetica" che ci spinge a parlare di una società del cibo. Un'inversione di tendenza, a tal proposito, si è avuta di recente: il 2015 può essere considerato senza ombra di dubbio come l'anno delle startup del food, dell'Internet of food, o della food Innovation. Lo è stato, particolarmente, per l'Italia che, soprattutto grazie ad Expo Milano 2015, ha visto aumentare esponenzialmente i nuovi progetti, ma è stato un anno di innovazione e trasformazione a livello globale, basti considerare il volume degli investimenti delle capital venture che hanno raggiunto entro quest'anno una cifra record: 6 miliardi di dollari.

Oggi il settore della food economy è a tutti gli effetti uno dei più importanti settori industriali del mondo sia in termini di fatturato, (si calcola che rappresenti circa il 40% del

Pil mondiale) sia in termini di forza lavoro che si aggirerebbe intorno al 35% dei lavoratori impiegati. Attualmente la food system economy sta attraversando un fase di profonda trasformazione, di innovazione, che avrà un profondo impatto sull'economia del pianeta sia in modo diretto, sia in modo indiretto attraverso cioè, le ripercussioni che il cibo esercita su aree importanti come la salute e l'ambiente.

Nei prossimi anni sarà necessario soddisfare, inoltre, la crescente richiesta di cibo e acqua dovuta sia allo sviluppo di molti paesi, che alla crescita demografica: un miliardo di persone in più in meno di 15 anni e un ulteriore miliardo nello stesso arco temporale successivo. A questo si aggiunge l'inarrestabile richiesta di informazioni e di servizi da parte dei consumatori. Proprio per far fronte a questa serie di cambiamenti sarà necessario che il food system diventi sempre più innovativo e in grado di rispondere alle esigenze di una società in costante crescita e a quanto pare sempre più "affamata". Come in altri settori o forse più di altri settori, qui l'innovazione sarà prevalentemente guidata dalle startup.

Le nuove scoperte tecnologiche si potranno rivelare utili oggi più che mai per questo settore. Il supporto delle nuove tecnologie è pertanto un passo obbligatorio per tutte le aziende del settore agroalimentare che vogliono essere competitive sul mercato. In alcuni casi l'impiego di strumenti innovativi potrà tradursi nell'utilizzo dei nuovi strumenti informatici, sono sempre di più le aziende che ormai utilizzano il web per il proprio business. In altri casi invece innovare significherà tornare alle origini, come ad esempio è accaduto alle aziende della filiera biologica. Il digital transformation delle aziende agroalimentari è un settore di fatto in costante evoluzione, l'applicazione delle innovazioni tecnologiche ha da un lato migliorato alcuni aspetti legati al settore della food economy, basti pensare alla maggiore facilità con cui è possibile, nella grande distribuzione, avviare il processo della

tracciabilità del prodotto, dall'altro è pur vero che spesso l'intensità di alcune produzioni industriali ha svilito la genuinità dei prodotti e reso poco salubre il loro apporto nutrizionale. Non è semplice parlare del settore della food economy, perché l'eterogeneità dei temi trattati e inclusi sotto questo unico comune denominatore è enorme. Quello del cibo è di per sé un settore complesso, importante, trasversale. Il cibo è condivisione, è tradizione culturale, antropologica e sociale è anche valore economico. Cibarsi è un bisogno primario, mangiare bene è un vezzo delle società evolute e benestanti, mangiare sano è una necessità delle società tecnologicamente avanzate, che stentano a ritrovare il loro contatto con la natura. Se poi ci limitassimo solo all'aspetto economico il discorso non si semplificherebbe neppure in questo caso: la ristorazione, il beverage, le catene della grande distribuzione, la produzione di cibo, l'agricoltura l'esposizione del cibo, la nutrizione del pianeta sono tutti aspetti che hanno una loro valenza economica, per cui risulta evidente che la food economy abbraccia più settori, essa è trasversale a molti campi dell'economia e della società. Quello del cibo è "un universo" complesso, vasto, che sfugge a semplicistiche classificazioni settoriali, e non potrebbe essere diversamente dopotutto il cibo è vita. Ciò non significa che per opportunità di analisi e di metodo di ricerca non si possa procedere per aree tematiche, o per settori appunto, privilegiando, in alcuni casi analisi di carattere sociale, in altri di carattere economico, spostando quindi l'accento di volta in volta sul tema della ristorazione o su quello della produzione o ancora su quella della distribuzione o dell'innovazione tecnologica e gli esempi potrebbero essere ancora molti, ciò che conta davvero è tenere sempre ben chiaro che ogni singolo aspetto di questo variegato "universo" in ultima analisi può essere ricondotto sotto quell'unico comune denominatore che prende il nome di "food" o che dir si voglia "cibo". Tener conto di tutti questi fattori non è cosa semplice, ciò

nonostante con la presente tesi si è cercato di analizzare il particolare aspetto noto come fenomeno della digital transformation nel settore food, prendendo in considerazione i principali aspetti del tema.

Nonostante l'Italia sia conosciuta a livello mondiale anche per la varietà dei suoi sapori e tradizioni alimentari, oggi occupa una posizione limitata nel grande *food system* mondiale, ciò perché in Italia, così come in Europa, sia produttori che trasformatori ma anche distributori hanno dimensioni ridotte rispetto alle grandi filiere alimentari internazionali, in particolare americane. In Europa, nonostante l'articolata complessità del settore agroalimentare, è possibile stimare come pari al 77% il numero di imprese con 9 addetti, solo l'1% è rappresentato da imprese con oltre 250 addetti, con un fatturato prodotto per il 50% da quest'ultime, mentre solo il 9% sarebbe prodotto dalle imprese con 9 addetti, secondo le stime di Eurostat. In Italia le imprese che producono il 31% del fatturato agroalimentare hanno all'incirca 9 addetti, mentre il restante 21% di fatturato deriva da imprese con meno di 9 addetti per società. Le dimensioni ridotte delle imprese italiane sono, quindi, un ostacolo alla penetrazione di capitali esteri, rendendo, di fatto, poco appetibile dal punto di vista degli imprenditori e partner stranieri investire nel nostro paese. Inoltre la crisi economica, rendendo incerte le aspettative sul futuro ha reso sempre più parsimoniosi i nostri consumatori di fatto determinando un calo di consumi interni nel nostro paese. Ciò nonostante gli elevati standard qualitativi dei nostri prodotti uniti alla capacità di crearne di nuovi, permettono alla nostra food economy di coniugare tradizione ed innovazione facendo del settore agroalimentare, con tutti i limiti sopra esposti, un fiore all'occhiello della nostra economia. Oggi soprattutto negli USA si è fatta avanti una nuova definizione di food economy che tiene conto del cosiddetto fattore I, ovvero della rivoluzione rappresentata da

Internet. È Jean D. Kinsey a dare per la prima volta una nuova definizione del concetto di food economy definendola come composta da «*un'intera catena del cibo, dai laboratori che separano, tagliano e uniscono i geni, [...] dai semi dei raccolti, dai farmaci, gli animali, fino alla crema di formaggio, che spalmiamo sui nostri bagel*». Questo concetto parte dalle aziende familiari agricole e passa alle grandi industrie fino alle aziende di trasformazione che sviluppano ingredienti e sapori, includendo persino il sistema di trasporti fino alla fine della catena. In tale visione la food economy è investita di un ampio raggio di cambiamenti che includono anche l'utilizzo di internet, le nuove tecnologie, la scienza e ogni forma di innovazione che riguarda il settore. In questo modo si cerca di creare un sistema più inclusivo che tenga conto di tutti gli aspetti possibili, resta solo da capire se un tale modello sia estensibile a tutti paesi nel mondo; se sia cioè pensato e studiato unicamente per la realtà statunitense o se si possa estendere anche ad altri paesi come l'Italia ad esempio, la cui struttura economica si fonda su imprese di piccole dimensioni, poco propense ad unirsi per cogliere i vantaggi di un sistema più ampio. In verità la nuova food economy di stampo americano, per quanto innovativa ed altamente tecnologica ha davvero poche chance nel bel paese, per varie ragioni; la prima e più evidente riguarda, come più volte è stato ribadito, la diversità delle dimensioni delle imprese in questione.

La seconda differenza non meno importante riguarda la diversità del concetto di standard di qualità esistente fra le diverse economie. Gli standard americani, come quelli cinesi ed in genere come quelli delle grandi economie delle multinazionali, sono molto differenti da quelli di paesi con minori dimensioni come l'Italia, dunque anche il nuovo modello non è generalizzabile. A fronte di grandi e più innovativi sistemi, infatti, alcuni parametri come quello qualitativo, soffrono invece di un calo di valore, d'altronde coniugare

le esigenze della moderna società, sempre più frenetica e industrializzata, con quelle di sistema che preservi la qualità della vita e del buon cibo, non è affatto semplice, e le diverse soluzioni adottate in tal senso lo dimostrano pienamente.

Con il termine filiera agroalimentare si indica quell'insieme di processi a catena più o meno lunghi che coinvolgono il cibo. La materia prima è coltivata o allevata, quindi un soggetto intermediario la raccoglie, infine a seguito di vari fasi di trasformazione ed elaborazione arriva al consumatore finale sul mercato. In ognuno di queste fasi, interviene inoltre, un trasportatore che permette al prodotto di giungere da un soggetto all'altro, chiaramente tutto ciò comporta il crescere dei costi economici. Dal punto di vista economico dunque ogni soggetto sopporta dei costi che andranno certamente ad incidere sui ricavi, ma che soprattutto incideranno sul prezzo finale del bene prodotto, per cui quanti più passaggi si accumulano tanto più cresce il prezzo del bene. Dal campo alla tavola la filiera agroalimentare è questa, ma qual è il ruolo che in questo sistema gioca la tecnologia e l'innovazione? L'attuale tecnologia ha reso molto più celeri i processi della filiera, in particolare internet permette di bypassare alcune fasi della filiera, rendendo più semplice l'accesso al mercato oltre che più vantaggioso. Il fenomeno della *disintermediazione*, o del salto di coda, nel food system è complesso e stratificato, il più intuitivo è l'e-commerce, probabilmente la più nota forma di disintermediazione con una crescita annua intorno al 10%. Il tema dell'e-commerce, sarà trattato più approfonditamente nel secondo capitolo del presente lavoro, per ora è opportuno iniziare dalla disintermediazione realizzata dai produttori, che nella maggior parte dei casi è locale. L'obiettivo primario dei produttori è chiaramente quello di "saltare" la grande distribuzione, dal proprio territorio è possibile spostarsi direttamente verso mercati esteri. Un esempio in tal senso è costituito dal caso

Cortilia in Lombardia, nata nel 2013, rappresenta un grande mercato virtuale che porta a casa dei clienti frutta e verdura prodotta dalle aziende agricole locali, tale iniziativa si inserisce nell'ambito del più ampio fenomeno dei *famer market* nati e molto diffusi negli Usa. Di certo il successo di queste iniziative non può essere paragonato a quello della grande distribuzione organizzata, ne può sostituirla, tuttavia è evidente che il fattore km 0 alla base della diffusione di queste nuove forme di mercato incide in maniera positiva sulle abitudini del consumatore, massimizzandone l'utilità. Il secondo fattore di disintermediazione che favorisce il produttore è l'incremento dei margini di guadagno non più erosi da intermediari che si inseriscono durante i passaggi di filiera. I nuovi business della disintermediazione costituiscono quindi una risposta alla massificazione dei consumi che era tanto temuta con l'arrivo della globalizzazione e dei suoi grandi numeri. Disintermediare a monte o a valle o anche a metà della filiera è sempre possibile e giova al processo di produzione, a quello di trasformazione, finanche a quello di distribuzione. Farlo in alcuni settori come quello agricolo, in particolare, è anche doveroso, essendo quest'ultimo un sistema che risente molto della crisi attuale, ma soprattutto in Europa della incapacità cronica di far fronte alle produzioni d'oltreoceano sempre più agguerrite e all'avanguardia. Non è un caso infatti che il settore agricolo europeo ancora oggi sia fortemente sussidiato.

In tal senso la semplificazione e l'innovazione del processo produttivo determinerebbe un netto vantaggio per tutto il comparto. Il concetto di vecchia filiera andrebbe, dunque come suggerisce lo stesso Kinsey, superato. In un sistema che evolve così velocemente rimanere ancorati al passato sarebbe un grave errore, si finirebbe per non capire che il valore del cibo è inestimabile, dunque non può essere lasciato alle mani sbagliate. Un'altra grande trasformazione registrata negli ultimi anni nel system food

riguarda la cosiddetta “fame” di informazioni sul cibo che ha letteralmente invaso i consumatori, sempre più attenti e consapevoli della qualità degli alimenti che arrivano sulle proprie tavole. Il desiderio di informazione e di conoscenza ha finito per mettere a dura prova soprattutto i brand più noti del settore alimentare. Un tempo infatti il brand era garanzia di qualità del prodotto, oggi la consapevolezza del consumatore ha reso difficile continuare a dare per scontato questa corrispondenza. Oggi ciò non è più possibile, la “brandizzazione” di tutto quello che mangiamo ha evidenziato infatti un profondo cono d’ombra sul legame strutturale tra agricoltura e alimentazione, e di conseguenza tra consumo e produzione, rendendo difficile ricondurre al campo ciò che si trova nel piatto. La qualità dichiarata non basta più, così come i finti bisogni indotti dalle multinazionali, nell’era del consumo consapevole è fondamentale produrre qualità autentica non solo millantata, il brand in questa nuova fase può contribuire al valore del prodotto, ma di per se non è sufficiente a convincere il consumatore se non nella misura in cui vi è perfetta corrispondenza fra quanto dichiarato e quanto realmente si produce. Il brand diventa pertanto il veicolo mediante cui avviene la narrazione che deve essere il più trasparente e credibile possibile. Quindi, una volta raggiunta la qualità desiderata, la comunicazione diviene strumento essenziale per la promozione del prodotto, per cui il primo passo necessario è portare a conoscenza il potenziale pubblico dell’esistenza del prodotto.

Dunque il successo nella food economy dipende da una complessa serie di fattori che vanno dalla garanzia della genuinità del prodotto, alla sua capacità comunicativa, sino alla capacità di innovare e trasformare i sistemi di produzione, che con gli anni diventano obsoleti. Incidere, pertanto, attraverso le nuove tecnologie sia sulla filiera che sulla capacità comunicativa tradizionale, è questa la grande sfida della food economy. Quello

dell'agroalimentare e del web è un binomio ormai consolidato, anche se fino a qualche anno fa il food e il marketing sembravano due mondi agli antipodi. Oggi sempre più aziende che si occupano del settore alimentare utilizzano le nuove tecnologie come validi strumenti strategici per la diffusione e la conoscenza dei loro prodotti. Non soltanto le aziende ma anche i consumatori sempre più spesso utilizzano il web per "cercare" cibo. Certo cercare cibo nella società dell'abbondanza, per di più servendosi dei più sofisticati mezzi tecnologici, pare una mera contraddizione, tuttavia anni di consumismo indiscriminato hanno ridotto la ricerca di cibo ad un banale esercizio di acquisto di prodotti che dallo scaffale passano al carrello. Se questo è stato vero fino a qualche anno fa, oggi, il desiderio di conoscere e saperne di più su quello che mangiamo, sta diventando un'esigenza altrettanto importante come l'assunzione di cibo in sé. Che cosa mangiamo, come viene prodotto il cibo che vediamo confezionato, quali sono i principi etici che ispirano i processi su cui sono basati i cicli di produzione e consumo e in che modo essi rispettano gli equilibri ambientali, sono solo alcune delle più importanti questioni che ruotano, oggi, attorno all'industria del cibo. Domande fino a qualche decennio fa impensabili ma che adesso rendono chiaro quanto sia complesso parlare del *system food*. Trasferire informazioni e utilizzarle fare business tramite internet è sicuramente una strategia comune a molte aziende e a molti settori non soltanto a quello agroalimentare ma è pur vero che mai in nessun altro settore come in questo l'utilizzo del web ha determinato una vera e propria rivoluzione a valle della catena della filiera produttiva. In effetti oggi la relazione tra cibo e web è molto forte esistono programmi e canali televisivi dedicati a rubriche di cucina, food blogger che creano e raccolgono materiale recensendo prodotti agroalimentari, per non parlare dei tutorial culinari diffusi su YouTube, eventi e corsi di formazione sui social marketing, app informative e noti blog che

dispensano consigli oltre che ricette. Gli strumenti tecnologici stanno delineando un nuovo sistema di produzione e di consumo, che seppur indirettamente pone i consumatori e produttori di fronte ad un cambio delle loro abitudini, ecco perché la rivoluzione digitale incide pesantemente su molti aspetti della filiera produttiva, sia a valle dove rende i consumatori sempre più consapevoli ed attenti sia a monte condizionando le scelte dei produttori “obbligati” se non vogliono perdere importanti fette di mercato ad “assecondare” le esigenze dei consumatori che attraverso la scelta dei prodotti, premiano le aziende che soddisfano le loro richieste. Al giorno d’oggi la tecnologia è diventata quindi, uno strumento indispensabile per farsi conoscere dai propri clienti e per promuovere i propri servizi, i prodotti, persino le proprie idee. La convenienza economica, l’immediatezza del web e i bassi costi di partenza la rendono lo strumento maggiormente impiegato soprattutto dalle aziende emergenti, oltretutto l’utilizzo dei social consente di poter interagire prima ed in maniera diretta con la propria clientela e quindi di poter rispondere in tempo reale alle richieste del mercato. I cambiamenti che, negli ultimi anni, hanno interessato il settore agroalimentare, hanno avuto come elemento fondamentale l’evoluzione del sistema distributivo. Tale evoluzione si è concretizzata nell’introduzione e nello sviluppo di nuove tecnologie di comunicazione ed informazione e nuove e più efficienti forme di organizzazione di trasferimento del prodotto all’interno delle differenti catene di approvvigionamento dei beni agroalimentari. Prima di passare all’esame della filiera agroalimentare in senso stretto è necessario per completezza d’analisi fare una breve riflessione sulle differenti funzioni presenti al suo interno. A tal proposito Bowersox precisa che queste funzioni si determinano in due ambiti distinti: il primo ambito è costituito dal canale transazionale e comprende tutte le operazioni necessarie a raggiungere l’accordo tra

le parti, dalla negoziazione alla stipula del contratto vero e proprio. Mentre il secondo ambito, il canale logistico riguarda la movimentazione in senso fisico del prodotto dagli operatori a monte a quelli a valle: dalla preparazione di consegne, trasporto, preparazione di ordini per i differenti punti vendita e così via. *Le attività che si realizzano all'interno di questi due canali possono essere realizzate da differenti operatori. Tale separazione non solo non crea maggiori costi, ma in molti casi essi si riducono grazie alla diminuzione di costi specifici, lungo tutta la filiera, quali quelli di transazione e logistici (Serrano Gómez, 1997).*

Tre sono state le tappe fondamentali del processo di innovazione e trasformazione della filiera agroalimentare, che hanno modificato le relazioni tra fornitori e distribuzione: a) il processo di centralizzazione degli acquisti che ha modificato la distribuzione moderna negli ultimi trent'anni; b) la riorganizzazione dell'attività logistica; c) l'introduzione progressiva delle tecnologie della comunicazione, che come si è visto nel capitolo precedente, ha mutato sensibilmente il processo di interazione tra aziende e consumatori, incidendo sulle abitudini di consumo e produzione. L'industria del cibo è, come si è visto, in continua evoluzione, al punto che oggi sempre più spesso si parla di sistema cibo o di food economy. Il cibo è fotografato, esibito, e perché no idolatrato, sempre di più, infatti, sono i programmi televisivi, specie in Italia, che sono dedicati alla cucina. Il cibo oggi è cultura e costume di una società, quasi uno strumento che consente di rivendicare la propria identità, ed ecco che allora partono campagne marketing sempre più attente a presentare i prodotti attraverso un messaggio chiaro e preciso, che comunichi, un'idea un pensiero, uno stile di vita. Se questo è vero da un lato è pur vero dall'altro che i consumatori bombardati da incessanti informazioni sono molto più attenti ai contenuti di ciò che mangiano, alla genuinità del prodotto e al tipo di sistema impiegato per realizzarlo.

La food economy dunque è un sistema complesso ma soprattutto dicotomico: da un lato, infatti, cresce l'attenzione alla comunicazione e presentazione del prodotto, il suo marketing per intenderci; dall'altro si sviluppa maggiore interesse verso la sua sostanza, con una profonda attenzione al sistema di filiera, ed ecco che si riscopre l'esigenza di innovare attraverso un ritorno al passato.

In questo delicato gioco di alternanze fra un sistema ad alta intensità industriale e la riscoperta di tecniche produttive più naturali e rispettose dell'ambiente, come quelle biologiche ad esempio, la filiera, s'è visto, sta subendo notevoli cambiamenti, che necessitano di nuovi equilibri.

In effetti individuare un modello di sviluppo equilibrato tra le esigenze ambientali, economiche e sociali è fondamentale per migliorare la competitività del settore agroalimentare e dare impulso all'innovazione. La remunerazione di tutte le fasi della filiera agroalimentare include corrette relazioni economiche e contrattuali tra tutti i soggetti: produttori agricoli, industria di trasformazione e distribuzione; maggior cooperazione e trasparenza, adozione di buone prassi, con la messa al bando di pratiche commerciali sleali, spesso applicate dai soggetti economicamente più forti (generalmente le grandi catene distributive) nei confronti di quelli più deboli. Questa condizione è imprescindibile per consentire il miglioramento degli standard qualitativi, sociali e ambientali, anche nella logica del miglioramento dell'efficienza dei processi di produzione, d'innovazione e di marketing. Quello del food è un settore economico in continua espansione che necessita oggi più che mai di continue innovazioni tecnologiche che siano rispettose di tutti gli interessi in gioco, primo fra questi il rispetto dell'ecosistema e la consapevolezza che il cibo è destinato a sfamare tutte le aree del pianeta e non soltanto una piccola parte ricca ed opulenta del

mondo. L'innovazione dunque dovrebbe rispondere a diverse logiche, soprattutto equosolidali. Non è a questo punto difficile capire perché parlare oggi di food economy risulta sempre più complesso. Discutere di economia del cibo non significa soltanto ragionare in termini di marketing o packaging accattivanti o di produzione intensiva su vasta scala, che riduce i costi, come per anni ha fatto la grande distribuzione, né tantomeno pensare semplicisticamente che le tecnologie, specie se contribuiscono allo sviluppo del sistema produttivo, debbano essere del tutto accantonate. Al contrario ragionare di cibo oggi significa farlo in una logica di ampio respiro in grado di tener presente tutti i fattori in gioco: economici, sociali, geopolitici, ambientali. La food economy dovrebbe dunque costituire una risorsa in grado di rispondere alle esigenze più urgenti ed immediate del pianeta, regolamentando la produzione di questa risorsa primaria, incentivando tecniche di produzione innovative e rispettose dell'ambiente ma soprattutto garantendo un'equa distribuzione delle risorse prodotte.