CONSORZIO di SVILUPPO MIOMERCATO

PROGETTO: FILIERA CORTA

Nuovi processi e tecnologie nel settore agroalimentare

(in relazione alla domanda di aiuto n. 1538898 presentata alla Regione Veneto e finanziato con decreto n. 215 del 22/02/2010 a valere sulla Misura 124 Azione singola –PSR 2007-2013 – DGR n. 877 del 07/04/2009)

SINTESI

UNIVERSITA' degli STUDI di PADOVA

Dipartimento T.e.S.A.F.

Legnaro Agripolis – sett. 2013

Un progetto per l'attivazione di una filiera corta adatta a commercializzare prodotti di elevata qualità, con un vantaggio di redditività per produttore e venditore, nonostante il contenimento dei prezzi dei prodotti, e un effettivo risparmio per l'acquirente, è stato approvato e finanziato dalla Regione Veneto. La sua realizzazione ha comportato la partecipazione del gruppo di ricerca dell'Università di Padova, Dipartimento T.e.S.A.F., con la collaborazione del Consorzio di aziende private Miomercato, dell'associazione di categoria Eurocoltivatori, del Consorzio "Mungi e bevi", e di Categorie di consumatori.

Fin dai primi incontri sono stati coinvolti gli imprenditori titolari delle aziende di produzione e di trasformazione consorziate. E' stato attivato un gruppo referente di produttori-trasformatori, costituito attraverso l'adesione di tutti gli imprenditori consorziati; tra essi sono state indicate, nell'autonomia del gruppo, due persone in veste di rappresentanti dell'intero gruppo.
Allo scopo di individuare aspetti di competitività, soprattutto nelle materie prime tra i produttori aderenti al Consorzio e i restanti della zona, si è impostata un'indagine preliminare sui costi di produzione nelle zone prossime alle aziende consorziate.
Durante la fase di avvio del Progetto, incentratasi sul momento di inaugurazione e di inizio delle vendite presso il punto vendita in P.zetta Forzatè a Padova, avvenuto il 29 maggio 2010, è prevalsa un'attività operativa necessaria a porre inizio alla commercializzazione dei prodotti agroalimentari delle ditte aderenti a Miomercato. Per cercare di prevedere le potenzialità di competitività di questa nuova impresa rispetto ai concorrenti si è predisposta una ricerca sui confronti della convenienza economica. La ricerca sugli aspetti economici ha preso in esame i costi normali di produzione e di trasformazione rilevati in aziende situate nelle zone agricole dove operano le ditte aderenti a Miomercato (uva, carne bovina e latte vaccino), i costi di produzione e di trasformazione delle ditte aderenti a Miomercato, i costi di gestione del Negozio per la commercializzazione dei prodotti Miomercato.

La conoscenza delle caratteristiche relative alla clientela del punto vendita è una componente fondamentale per la formulazione di una strategia operativa in grado di garantire lo sviluppo economico e una continuità imprenditoriale sia ai produttori consorziati che ai gestori del Negozio.
Sono stati così individuati i consumatori da coinvolgere nello *start up* della sperimentazione e i loro referenti organizzativi. Queste analisi socio economiche sulla clientela sono partite dal presupposto di poter coinvolgere anche dei rappresentanti dei consumatori, sia a livello di organizzazione del Consorzio dei produttori agricoli, sia a livello di organizzazione e funzionamento del Negozio. Tali rappresentanti avrebbero dovuto diventare e restare un gruppo di consultazione permanente, utile

alle decisioni imprenditoriali. Per formare il gruppo si è proceduto utilizzando un questionario da sottoporre a dei clienti volontari, al fine di individuare alcune importanti figure “tipo” di cliente: il razionale parsimonioso, l’occasionale, l’esigente sono emerse come figure prevalenti.
I livelli su cui si è risolta la ricerca verso i clienti sono stati di tre tipi e si sono basati su: metodi per l’individuazione dei rappresentanti dei clienti da inserire nel gruppo di lavoro del Progetto (per far incontrare e comunicare produttori-trasformatori e consumatori, confrontare idee e notizie su esigenze e desideri); metodi per l’analisi delle caratteristiche socio economiche della clientela del negozio; metodi per il rilevamento del grado di soddisfazione percepito dai clienti.
Lo sviluppo è avvenuto attraverso delle riunioni operative che hanno previsto situazioni di miglioramento delle relazioni con la clientela in rapporto a problematiche di consumo riguardanti i prezzi e la qualità dei prodotti.

Nello sviluppo organizzativo dell’iniziativa lo staff operativo ha quindi coinvolto il gruppo pilota costituito dai responsabili delle aziende produttrici e di trasformazione e dai referenti indicati dai consumatori; a rotazione sono stati inseriti due consumatori, sia indicati dalle associazioni di categoria, sia individuati attraverso i contatti specifici con la clientela diretta.

La ricerca sulle innovazioni tecnologiche riguardanti la distribuzione dei prodotti ha preso in considerazione innanzitutto le modalità di distribuzione automatizzata, effettuata mediante robottino elettronico: un distributore automatizzato, il cui controllo è di competenza del Consorzio “Mungi e bevi”, è stato utilizzato sperimentalmente per l’agevolazione e l’incremento del processo distributivo e delle quantità vendibili. Il suo funzionamento consente all’utente la selezione e il pagamento di alcuni prodotti ivi inseriti, tra cui latte, formaggio e carne; è un’attività per innovare i processi distributivi cercando di soddisfare le esigenze della perfetta conservazione delle caratteristiche qualitative dei prodotti fino al momento dell’effettivo consumo.
Sono state poi affrontate le innovazioni previste per i sistemi di packaging, con i quali Miomercato potrà effettuare la più valida conservazione delle qualità organolettiche e gustative dei prodotti da distribuire. Queste hanno riguardato le modalità di confezionamento con materiale ecologico, i contenitori in grado di assemblare in modo ottimale dei prodotti per le consegne a domicilio, (packaging della carne), il collegamento tra i due aspetti indicati sopra e la raccolta degli ordinativi accompagnata da adeguati sistemi di pagamento.

Per un progetto di diversificazione dei prodotti in offerta, in grado di soddisfare quelli che sono apparsi come i principali desideri in merito manifestati dalla clientela attraverso i colloqui col

personale e per mezzo delle elaborazioni dei questionari, si sono effettuati una serie di incontri tra responsabili del progetto, produttori e consulenti specializzati, che attraverso una serie di seminari hanno approntato le schede tecniche necessarie a risolvere le scelte di produzione. In questi seminari, dopo la consultazione dei produttori, al fine di decidere la gamma di risoluzioni tecniche e il percorso da intraprendere per offrire prodotti certificati e relativa tracciabilità aziendale, per ogni prodotto si sono approntate delle schede tecniche riportanti risoluzioni qualitative indispensabili alla certificazione, anche relativa alla possibilità di garantire l'igiene e la sicurezza alimentare attraverso l'HACCP.

E' stata quindi presentata la ricerca sulle innovazioni organizzative legate ai processi di distribuzione.

Tutti gli aspetti di innovazione tecnologica che utilizzano i sistemi informatici attraverso l'uso del computer e della relativa rete di comunicazioni è stato oggetto di uno studio. In particolare sono stati affrontati e risolti i punti relativi a problemi della raccolta degli ordinativi, sia da rete web (e-commerce) che direttamente dal cliente da collegare ai pagamenti e la conoscenza delle normative da applicare anche nei problemi di tracciabilità del prodotto.

Nell'ambito dell'iniziativa Miomercato sono stati sviluppati alcuni disciplinari di qualità indirizzati ai principali prodotti offerti ed è stata anche avviata un'iniziativa collaterale di conduzione di una malga a Passo Duran e filiera vacche da latte, per la produzione di latte e la sua trasformazione in formaggi e derivati. Sono quindi stati studiati e ottimizzati i disciplinari di produzione a cui devono attenersi le aziende agricole e zootecniche fornitrici, è stato definito l'elenco prodotti per i quali si prevede la redazione del disciplinare di produzione, e i disciplinari sono stati condivisi con produttori e trasformatori.

Un'importante azione è stata la creazione del marchio e del sito web di Miomercato: in un mercato particolarmente competitivo ed affollato quale quello della distribuzione alimentare al dettaglio, in cui Miomercato opera, risulta di particolare rilievo disporre di un marchio aziendale facilmente memorizzabile e riconoscibile dai consumatori.

Miomercato (www.miomercato.it) è stato definito un consorzio di produttori agricoli finalizzato alla vendita diretta ai consumatori dei prodotti delle aziende associate attraverso negozi propri, spacci eventualmente presenti nelle aziende agricole associate, corner presso altre strutture distributive. Dal punto di vista del marketing strategico, l'iniziativa avviata con la costituzione di Miomercato si è proposta di fare diventare il marchio commerciale, un marchio di fiducia, basato sulla collaborazione e lo scambio tra produttore, consumatore, e ogni punto vendita un vero e proprio

luogo di aggregazione, oltre che di vendita, dove poter condividere altre attività ed eventi correlati al “gusto del gusto”. Miomercato coordina la vendita, la distribuzione, la logistica e la promozione dei prodotti degli associati, riducendo in tal modo i passaggi commerciali al minimo e garantisce in tal modo al produttore una remunerazione più soddisfacente rispetto a quella ottenuta vendendo alla grande distribuzione; al consumatore offre prodotti con la certezza della diretta provenienza e di un rapporto qualità/prezzo vantaggioso.

Il sito web presenta una sezione News, costantemente aggiornata al fine di mantenere un senso di vivezza e di freschezza del sito; si è considerato opportuno inoltre collegare il sito ad un blog, che consenta l’interazione con gli utenti e un’integrazione con sistemi di social networking, che permettono di fare leva sul gran numero di utenti che le frequentano. Un’ulteriore caratteristica del sito dovrebbe essere la multimedialità, ovvero la possibilità di trasmettere una considerevole quantità di informazioni commerciali, non più limitatamente al solo testo scritto ma sotto una forma comunicativa molto più accattivante, quale quella audio-video. Nella sezione prodotti occorre predisporre una scheda per ciascun prodotto commercializzato nella quale vengano descritte le principali caratteristiche merceologiche ed organolettiche del prodotto stesso, ma soprattutto chi è il produttore, descrivendolo attraverso un linguaggio multimediale e una comunicazione testuale il più possibile immediata e concisa.

Vi è stata una difficoltà di programmazione della distribuzione dei prodotti Miomercato, dovuta sia alla fase di avvio, sia alla diminuzione dei consumi per la situazione economica nazionale; questo ha reso difficile la programmazione per la discontinuità della domanda, sebbene questa sia stata migliorata attraverso l'offerta che ha utilizzato il robottino per la distribuzione automatica e l'e-commerce.

Sono stati quindi monitorati i margini di convenienza di produttori e consumatori (Dipartimento Tesaf – Università di Padova).
Per quanto riguarda l’indagine sulla convenienza percepita dal produttore, l’analisi complessiva dell’andamento dei costi di produzione rilevati presso le aziende agricole e di trasformazione consorziate con Miomercato ha evidenziato una sostanziale difficoltà di trasferimento nel prezzo di vendita dei costi di produzione sostenuti per incrementare la qualità di base dei prodotti stessi. Ciò è dovuto specialmente al fatto che il punto vendita acquisisce le componenti merceologiche migliori di ogni singola azienda. In sintesi i produttori non hanno potuto percepire un sostanziale incremento nei prezzi dei loro prodotti in rapporto ai restanti prezzi di vendita aziendale. Una certa consistenza

di miglioramento per l'adesione a Miomercato si è verificata in rapporto agli incrementi delle quantità di prodotto venduto e del relativo fatturato (Tab. 1). La sottostante tabella indica gli incrementi avvenuti per gruppo merceologico. I più consistenti con circa il 9% di incremento sono stati quelli del comparto carni e salumi. Modestissima invece è risultata la differenza nel comparto lattiero caseario. In totale l'apporto di Miomercato ha comportato un incremento di fatturato per tutte le aziende nel loro complesso pari a poco meno del 3%.

Tab. 1 - Margini di convenienza dei produttori e consumatori: indagine sulla convenienza percepita dal produttore. Incrementi Fatturato

	Fatturato/annuo Miomercato	Fatturato/annuo extra Miomercato	Totale	Incremento (%)
Carni e salumi	18.920	210.000	228.920	9
Lattiero caseario	4.180	600.000	604.180	0,69
Ortofrutta	780	52.000	52.780	1,5
Vini e oli	4390	180.000	184.390	2,4
Dolciumi, farine e conserve	2.160	70.000	72.160	3
Totale	30.430	1.112.000	1.142.430	2,7

Analizzando la comparazione tra costi di produzione - commercializzazione standard e realizzati nel processo attivato, in rapporto ai costi di avviamento l'analisi ha evidenziato degli svantaggi dovuti soprattutto alle ridotte dimensioni dei locali che non consentono di sviluppare consistenti economie di scala (Tab. 2). In particolare, si è evidenziato uno svantaggio unitario rispetto allo standard pari a circa 80.000 € che rapportate ai m^2 di competenza comportano uno svantaggio di 830 €/m^2.

Tab. 2 - Margini di convenienza dei produttori e consumatori: comparazione tra costi di produzione - commercializzazione standard e realizzati nel processo attivato (costi di avviamento).

	Costi standard* (€/negozio)	Costi Miomercato	Differenza
Costi di avviamento			
- arredamento	180.000	112.300	67700
- licenza	20.000	11.680	8320
- attivazione contratti	10.000	9.200	800
-varie (organizzazione)	4.000	6.800	2800
Totale	214.000	139.980	79.620
Costo/ m^2	2853	3683	830

* l'unità di comparazione consiste in una tipologia di negozi "minimarket" i cui locali adibiti alla vendita non superano i 100 m^2 e sono localizzati in zone centrali del comune.

Facendo equivalere il fatturato annuo al costo di produzione e commercializzazione il confronto non cambia sostanzialmente.

L'analisi rapportata all'anno di gestione 2012 evidenzia dei sostanziali svantaggi unitari, sia a livello di unità di vendita che in rapporto all'unità di superficie. In particolare lo svantaggio annuo è risultato pari a circa 105.000 € mentre quello di superficie è pari a circa 840 €/m^2 (Tab. 3).

Dalle due tabelle di sintesi relative all'avviamento e alla gestione si evidenzia che i maggiori costi di avvio potrebbero essere recuperati in un periodo pari a circa 4-6 anni di gestione, solo con un miglioramento della redditività in rapporto alla concorrenza.

Tab. 3 - Margini di convenienza dei produttori e consumatori: comparazione tra costi di produzione - commercializzazione standard e realizzati nel processo attivato (gestione 2012).

	Costi/Ricavi standard* (€/negozio/annno)	Costi/Ricavi Miomercato			differenza
		Produzione	Commercializzazione	Totale	
Carni e salumi	75.000	18.920	6.970	25.890	- 49.110
Lattiero caseario	20.000	4180	2140	6.320	- 13.680
Ortofrutta	18.000	780	510	1.290	- 16.710
Vini e oli	21.000	4.390	3.410	7.800	-13.200
Dolciumi, farine e conserve	16.000	2.160	710	2.870	-13.130
	150.000	***30.430***	***13.740***	**44.170**	**-105.830**
Costo per m^2	**2.000**			**1.162**	**-838**

Allo scopo di esaminare sinteticamente le due risoluzioni di giudizio con le quali il consumatore affronta la decisione di acquisto dei singoli prodotti e più in generale di scelta e fiducia rispetto al negozio, si sono individuati i due livelli sintetici di giudizio: qualità e convenienza economica. A ciascun livello sono state assegnate sei categorie di giudizio che complessivamente sono indicate con tre simboli positivi nel caso di massima soddisfazione e tre simboli negativi in quello di minima.

Tab. 4 - Margini di convenienza dei produttori e consumatori: indagine sulla qualità e convenienza percepita dal consumatore.

	Qualità	Convenienza economica
Carni e salumi	++	-
Lattiero caseario	+++	++
Ortofrutta	-	-
Vini e oli	+	-
Dolciumi, farine e conserve	+++	+
Giudizio complessivo	+ (1,6)	(0)

L'esame della tabella sopra riportata evidenzia che c'è stato un sostanziale apprezzamento a livello qualitativo rispetto a tutti i prodotti commercializzati, mentre non è stata percepita la convenienza economica. In particolare, sono risultati molto apprezzati i prodotti lattiero caseari, sia a livello qualitativo che economico, oltre alle conserve e farine con una minore evidenzia sulla convenienza economica.

Per quanto riguarda l'attività di verifica degli obiettivi prefissati, il sistema di monitoraggio è stato realizzato nel modo seguente:

A) Aziende partecipanti al consorzio

a) n. aziende settore lattiero caseario

- dopo 15 mesi di avvio: 3
- a fine relazione sul progetto: 3

b) n. aziende settore carni e salumi

- dopo 15 mesi di avvio: 2
- a fine relazione sul p. : 2

B) N. acquirenti prod. lattiero caseari e carni

- dopo 15 mesi: 210
- a fine relazione : 280

C) Livello di soddisfazione manifestato dagli acquirenti (risultati dei questionari dopo circa 12 – 15 mesi da inizio esercizio)

a) livello di soddisfazione sulla qualità dei prod. : ++ (1.6 rispetto a un max di 3)

b) livello di convenienza sui prezzi dei prod. : 0 (rispetto a un max di 3)

c) livello di fidelizzazione : +78% (questo livello comporta ciò che secondo le normali indagini al riguardo è considerata una situazione di sufficiente fidelizzazione della clientela, in quanto tende a diventare costante frequentatrice del negozio; di norma alti livelli per una certezza di costanza di frequenza si attestano su percentuali di 85-90%)

D) Incrementi di fatturato, dopo 15 mesi di avvio, su:

a) prod. lattiero caseari: +18%

b) prod. carni : +9%

E) Differenziali di prezzi e di costi dei prodotti rispetto agli standard di filiera

a) prezzi: non si evidenziano differenziali significativi (anzi su alcuni generi come carni, conserve e ortofrutta si segnalano incrementi presso Miomercato pari a 5-10% rispetto agli standard)

b) costi: si evidenziano in genere costi di produzione superiori in media del 2-3% rispetto agli standard.

F) Numero partecipanti a convegni e manifestazioni divulgative.

Oltre alle specifiche riunioni riservate ai consumatori e alle loro associazioni di categoria, anche riguardanti le problematiche di certificazione dei prodotti, sono state effettuate n° 5 manifestazioni per l'avvio dell'attività e per lo sviluppo della attività commerciale. In queste manifestazioni, l'ordine dei partecipanti è stato molto vario ed è andato da un massimo di 200 persone circa ad un minimo di 30.

Attraverso l'attività di collaudo del modello tecnologico e organizzativo messo a punto sono state esaminate, in loco ai singoli momenti aziendali, le principali caratteristiche con cui si svolge l'operazione in oggetto rispetto alle stesse operazioni conosciute nella zona di appartenenza dell'azienda interessata.

Sono stati esaminati i seguenti processi operativi:

- raccolta prodotti aziendali

a) frumento: non si rilevano specifici processi colturali ma si può considerare come caratteristica di processo l'impiego di sementi certificate di varietà particolarmente adatte alla trasformazione in farine di pregio e a bassa percentuale di glutine.

b) mais: rispetto alla situazione standard si rileva l'uso della varietà di tipo "bianco perla";

c) soia: si segnala l'uso di semina su sodo e di assenza di concimi di sintesi (N);

d) uva da vino: si tratta di allevamenti a bassa intensità d'impianto che comportano ridotte rese unitarie particolarmente utili a evidenziare le caratteristiche di pregio del raccolto.

- trasformazione dei prodotti aziendali

a) carni bovine: si rileva che gli allevamenti hanno riguardato bovine da carne della varietà charolaise per un ciclo di 16 – 18 mesi classificate come "scottone o sorane"; i tagli destinati alla vendita presso Miomercato hanno riguardato specialmente quelli di maggior pregio rilevati dai quarti posteriori oltre al filetto;

b) carni suine: sono stati utilizzati animali alimentati secondo la tradizione e in mandrie di numero ridotto (allevamenti a bassa intensità). Nella produzione dei salumi non sono stati utilizzati prodotti conservanti ma solo spezie;

c) formaggi: sono stati prodotti attraverso processi tradizionali partendo da materie prime locali dei formaggi freschi quali la caciotta; inoltre particolare attività di trasformazione è stata applicata la stagionatura di prodotti di pianura presso malghe di montagna specificatamente adibite allo scopo.

- stoccaggio e conservazione dei prodotti aziendali; non si rilevano particolari attività di stoccaggio e conservazione presso il punto vendita data l'assenza di magazzini adatti. Tali fasi qualora utili a migliorare la qualità si realizzano mediante apposita organizzazione presso le aziende di produzione o presso gli speciali depositi già menzionati.

- confezionamento; il confezionamento dei prodotti per quanto riguarda l'unità di vendita viene effettuato prevalentemente presso le aziende di trasformazione in caso di prodotti sottovuoto come formaggi, carni, salumi ecc., e presso l'unità di vendita in caso delle speciali confezioni (packaging) previste nella ricerca per salvaguardare gli aspetti organolettici.

- smistamento e consegna merci; secondo quanto indicato negli appositi paragrafi dedicati all'organizzazione della distribuzione delle merci, lo smistamento viene effettuato secondo modalità

di ordinativi preventivati e programmati mensilmente che utilizzano mezzi specializzati al trasporto degli alimenti particolarmente suscettibili al degrado qualitativo.

La consegna delle merci avviene attraverso:

- il punto vendita al dettaglio
- e-commerce
- distribuzione a domicilio mediante mezzi aziendali

- raccolta pagamenti

Il processo di raccolta dei pagamenti avviene mediante diversi strumenti:

- cassa del negozio
- fidelity card prepagate (in allestimento)
- a consegna del prodotti a domicilio

- processo di rilevazione del grado di soddisfazione dei consumatori e dei produttori; sono state effettuate apposite indagini statistiche, sia presso i produttori consorziati, sia presso un campione significativo di acquirenti. Le indagini hanno evidenziato i punti già descritti nei precedenti paragrafi. Per i produttori si sono effettuate le indagini su 8 aziende rispetto al totale di 14. Per quanto riguarda i consumatori il campione è stimato nel 35 – 40% dei normali frequentatori. Tali percentuali confermano che le relative elaborazioni statistiche possono considerarsi significativamente attestanti la realtà dei comportamenti di scelta.

Per quanto riguarda i punti di forza e di debolezza, rispetto agli standard noti, riguardanti unità di vendita comparabili con quella in oggetto si possono elencare i seguenti aspetti di rilievo.

a) Punti di forza:
   - contenimento dei costi di produzione e trasformazione dei principali prodotti
   - incremento delle quantità vendute e del relativo fatturato
   - percezione della rilevanza qualitativa dei prodotti da parte dei consumatori
   - mantenimento delle tradizionali pratiche di processo per l’ottenimento della materia prima
   - incremento delle relazioni tra i produttori venditori e consumatori in rapporto alla diffusione degli aspetti qualitativi dei prodotti

b) Punti di debolezza:
   - ridotto numero di aziende produttrici aderenti al consorzio
   - ridotti flussi di quantità di prodotti venduti

- adeguamento dei prezzi rispetto alla concorrenza in zona
- spazi di commercializzazione al di sotto della media (38 m^2 negozio M su 75 m^2)
- insufficiente sviluppo degli strumenti di commercio innovativi (e-commerce, fidelity card)

c) Suggerimenti rivolti al miglioramento

Si individuano i seguenti momenti organizzativi utili allo sviluppo del progetto in esame:

- economia di scala, si intravedono come primarie necessità l'opportunità di ampliare sia la parte espositiva sia la parte per l'immagazzinaggio presso il punto vendita;
- sviluppare la divulgazione degli aspetti qualitativi rapportati ai costi di produzione e trasformazione;
- sviluppare la formazione del personale addetto alla vendita al dettaglio e alla comunicazione;
- coinvolgere i produttori e i trasformatori nelle attività di divulgazione dei processi produttivi.

Infine, è stata presentata l'attività di promozione e divulgazione dei principali risultati economici positivi ottenuti attraverso l'effettuazione del progetto. Mediante la divulgazione di tutta l'attività di progetto si è confidata l'eventualità di replicare il progetto con eventuali adeguamenti rivolti ai singoli ambienti regionali.

In sintesi si riportano le attività effettuate:

- 2 serate rivolte alle potenziali ditte consorziate
- 3 giornate informative rivolte ai consumatori con assaggi dei prodotti
- 5 riunioni tra staff operativo e consumatori rivolte alla certificazione dei prodotti tipici
- stampa di numerosi opuscoli divulgativi e inviti alla partecipazione degli eventi pubblici
- diffusione tramite sito web delle promozioni dei prodotti e dei risultati progettuali
- diffusione tramite pubblicazioni su riviste specializzate dei risultati tecnico- economici in forma anonima.