



Collana Ricerche, maggio 2015

Ricerca promossa da Cassa di Risparmio del Veneto

FOOD IN ITALY: LA LEZIONE DEL CIBO

Agroindustria: nuovi modelli di business

di Gianluca Toschi

Sommario

1. Introduzione
2. I bilanci delle imprese e il commercio con l'estero
3. I risultati di casi studio
 - 3.1 Dal prodotto "medio-unico" alla ricerca di un'esperienza autentica
 - 3.2 Food in Italy: come comunicare esperienze complesse (e autentiche)
 - 3.3 Come far arrivare i prodotti ai consumatori: tra la GDO e l'e-commerce
 - 3.4 Internazionalizzazione: i percorsi dell'agroindustria
4. Conclusioni

Nota metodologica

- a) Distribuzione delle imprese per settore e dimensione

1. INTRODUZIONE

Il territorio, la grande esperienza, la capacità di fare un prodotto comunque moderno, una tecnologia artigianale che permette di produrre prodotti diversi, una gamma di prodotti che soddisfano gusti diversi: questi sono gli elementi che ci connotano. [...] Non vorrei essere presuntuoso, ma riusciamo a incarnare tutti questi fattori. Questo è quello che noi comunichiamo come elemento distintivo.

Perché studiare le imprese dell'agroindustria oggi? Per rispondere potrebbero bastare i numeri presentati nel secondo capitolo del rapporto che raccontano una storia di crescita e successo: +31,2% i ricavi a Nord Est nel periodo 2008-2013 (+16,6% su base nazionale), +60,6% le esportazioni nel periodo 2007-2014 (+48,1% il dato italiano). Un successo che si sta espandendo anche verso mercati meno abituali per l'agroalimentare (23,5% la quota di esportazioni verso i mercati extra UE, in crescita negli ultimi anni). Ma la tesi che sta alla base di questo lavoro di ricerca, promosso da Cassa di Risparmio del Veneto, risulta un po' più articolata: la capacità di adattarsi ai nuovi contesti competitivi che stanno dimostrando le imprese agroindustriali italiane rappresenta una lezione importante per l'evoluzione di tutto il "nuovo manifatturiero".

I mutamenti che sono intervenuti negli ultimi anni hanno inciso profondamente sulle condizioni di contesto in cui opera una parte consistente del manifatturiero italiano: la richiesta sempre più frequente di personalizzazione dei prodotti, legata alla domanda di esperienze "autentiche" di consumo; l'apertura di mercati nuovi sia in termini di approvvigionamento che di consumo che richiedono modalità diverse di approccio; l'affacciarsi di nuove tecnologie che hanno coinvolto la produzione, la distribuzione (l'e-commerce) e la comunicazione (il web, i social media)... sono solo alcuni tra i mutamenti intervenuti.

Ma quale dovrebbe essere l'identikit dell'impresa vincente in questi nuovi contesti competitivi? Chris Anderson, nel suo articolo "In the next Industrial Revolution, Atoms Are the New Bits" apparso su Wired nel 2010, traccia quello delle imprese che guideranno la prossima rivoluzione industriale. Saranno imprese "...piccole, a cavallo fra l'alta tecnologia e l'artigianato, capaci di fornire prodotti innovativi, altamente personalizzati, a scala limitata. Queste nuove imprese non avranno granché di locale: grazie alla rete saranno in grado di operare a scala globale per quanto riguarda la scelta dei fornitori di componenti, l'accesso ai canali di distribuzione, il ricorso a tecnologie innovative. In alcuni casi, potranno utilizzare la rete per dialogare direttamente con il cliente finale, in modo da garantire un prodotto personalizzato e un servizio di accompagnamento pensato su misura"¹.

¹ Micelli, S. (2011). Futuro artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani. Venezia: Marsilio.

Quanto di questo identikit è possibile trovare nelle imprese del settore agroindustriale? Attraverso la realizzazione di dieci casi studio che hanno coinvolto imprese leader nel Nord Est² si è cercato di ricostruire come queste risolvano una serie di questioni che vanno dalla capacità di gestire la tensione tra tecnologia e artigianato a quella di offrire e soprattutto comunicare prodotti personalizzati a scala limitata, passando per l'attitudine a porsi in sintonia con il cliente finale anche utilizzando le più recenti tecnologie di comunicazione e distribuzione. La tesi è che la chiave di successo delle imprese dell'agroindustria stia propria nella capacità di gestire contemporaneamente tutte queste dimensioni.

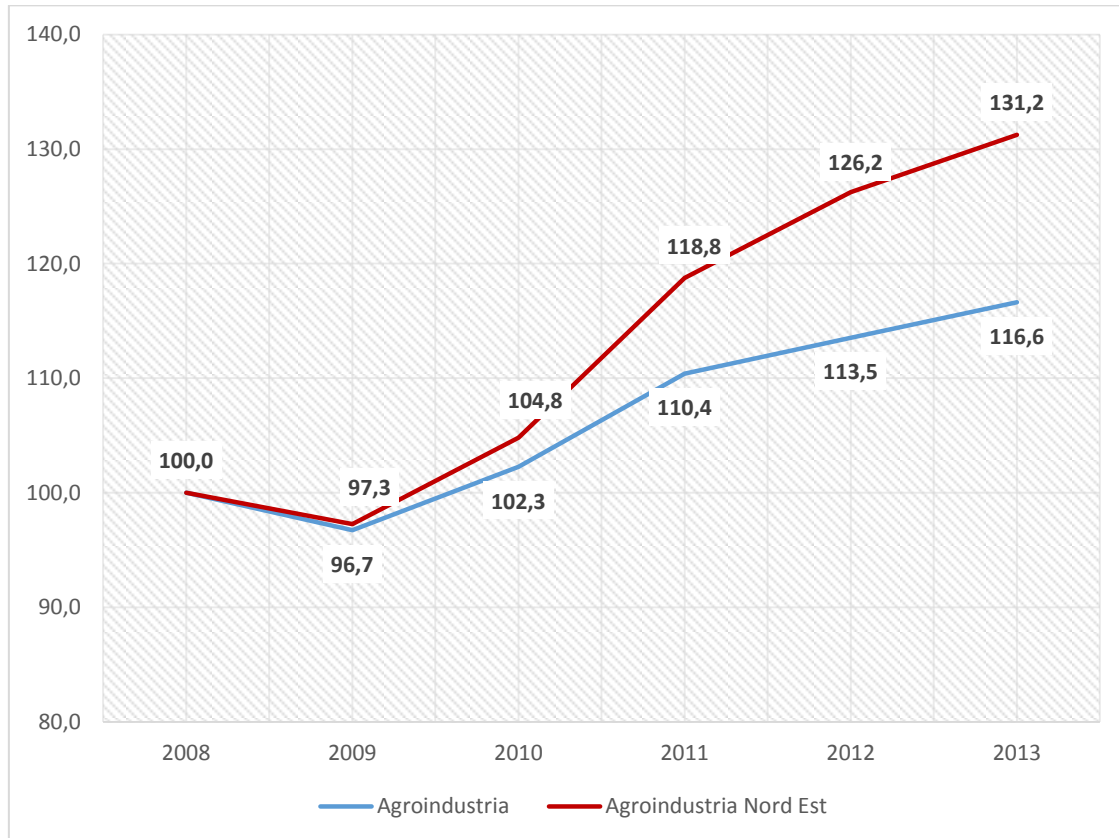
Durante le interviste sono stati affrontati quattro temi principali: i cambiamenti intervenuti sul fronte della domanda, le strategie di comunicazione messe in atto dalle imprese e le ricadute che queste hanno avuto sul piano organizzativo, la scelta e la gestione dei canali di distribuzione con particolare attenzione al rapporto con la grande distribuzione e all'utilizzo dell'e-commerce, i percorsi di internazionalizzazione.

² Le imprese che hanno partecipato all'indagine sono: Birrificio Antoniano S.R.L., Ferrari F.Lli Lunelli S.P.A, Jermann SRL, Jolanda De Colò S.P.A., Latteria Montello S.P.A, Masi Agricola S.P.A, Molino Rossetto Spa, Poli Distillerie SRL., Rigoni Di Asiago S.R.L., Valbona S.R.L.

2. I BILANCI DELLE IMPRESE E IL COMMERCIO CON L'ESTERO

Nel periodo 2008-2013 i ricavi delle imprese dell'agroindustria italiana³ sono cresciuti del 16,6% e del 31,2% a Nord Est.

Graf. 1 – Industria agroalimentare, ricavi delle vendite 2008-2013 (2008=100)



Fonte: ns. elaborazioni su dati Bureau Van Dijk

L'andamento dei ricavi del settore agroalimentare esprime una grande vivacità se paragonato a quello degli altri comparti. Un'analisi analoga condotta su un campione di oltre 45.000 bilanci di imprese del Nord Est⁴ evidenzia, nello stesso periodo, una crescita generale dei ricavi pari al 5,5%.

L'andamento dei diversi settori che compongono l'agroindustria italiana appaiono decisamente diversificati. Nei sei anni considerati il settore dei mangimi e quello dei piatti pronti sono quelli che crescono maggiormente (rispettivamente +30,7% e +31%). Seguono

³ Vedi nota metodologica.

⁴ G. Toschi (2013), L'economia trentina attraverso i dati di bilancio delle imprese della provincia - 2008-2013, Fondazione Nord Est, collana osservatori.

frutta e ortaggi (+23,6%), caffè zucchero e tè (+22,8%) e carne e pesce (+20,7%). Chiudono l'elenco, con un arretramento di quasi 20 punti percentuali il settore "industrie alimentari" che sconta l'andamento negativo di una grossa impresa del settore; senza tale azienda il comparto chiuderebbe il periodo con +9%.

Tab. 1 – Italia, andamento dei ricavi per settore 2008-2013 (2008=100)

Settori	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bevande	100	98,0	103,3	108,2	111,4	112,4
Caffè, zucchero e tè	100	100,0	105,3	117,1	120,2	122,8
Carne e pesce	100	101,9	106,3	113,1	116,4	120,7
Frutta e ortaggi	100	100,1	103,9	108,7	118,2	123,6
Granaglie	100	85,4	84,8	103,9	105,8	106,7
Industrie alimentari	100	88,6	88,0	80,2	80,7	80,3
Lattiero caseario	100	95,6	105,9	114,9	112,5	115,1
Mangimi	100	93,5	101,8	118,0	124,4	130,7
Oli e grassi	100	86,2	101,2	106,5	106,8	115,1
Piatti pronti	100	103,3	111,1	122,7	132,0	131,0
Prodotti da forno	100	97,2	99,0	104,4	108,2	110,8
Totale complessivo	100	96,7	102,3	110,4	113,5	116,6

Fonte: ns. elaborazioni su dati Bureau Van Dijk

Nel Nord Est spiccano i risultati delle imprese che operano nel comparto Oli e grassi (+176,2%) e piatti pronti (+101,6%). Seguono i mangimi (+40,2%) e il lattiero caseario (+37%).

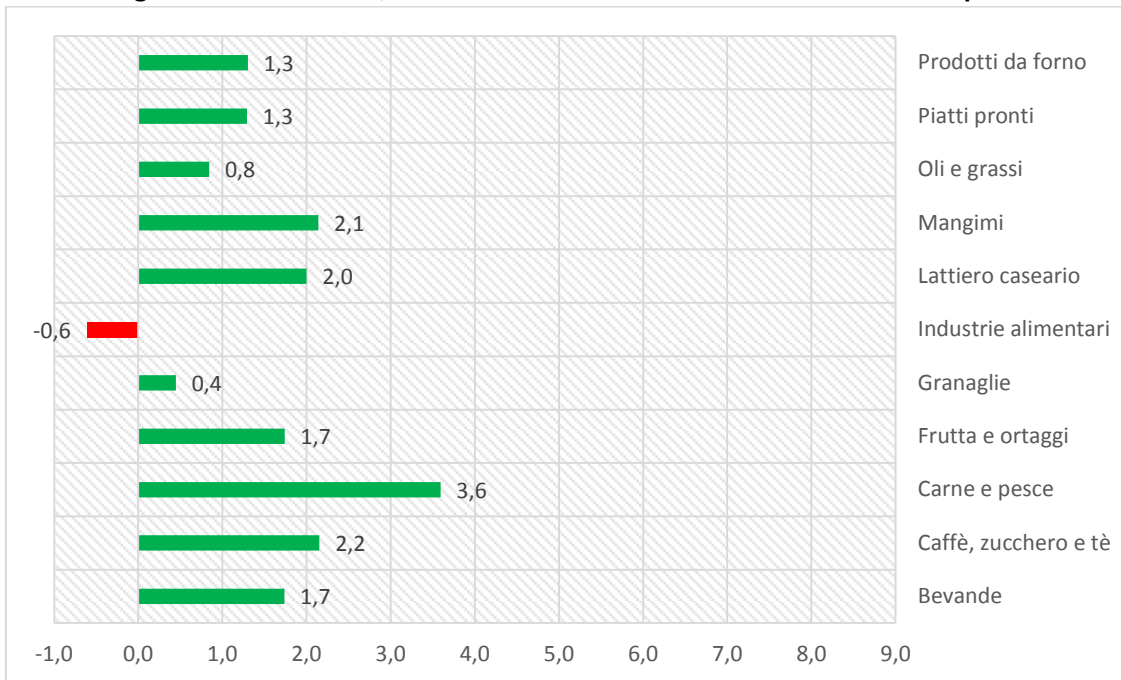
Tab. 1b – Nord Est, andamento dei ricavi per settore 2008-2013 (2008=100)

Etichette di riga	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bevande	100	99,0	102,1	110,6	117,3	122,5
Caffè, zucchero e tè	100	102,3	112,6	126,4	132,0	136,7
Carne e pesce	100	100,8	105,4	111,7	116,0	121,5
Frutta e ortaggi	100	89,4	91,1	101,0	109,4	112,1
Granaglie	100	81,5	85,5	112,6	117,8	115,4
Industrie alimentari	100	92,9	90,5	87,9	84,9	70,4
Lattiero caseario	100	99,4	112,4	129,8	131,6	137,0
Mangimi	100	97,8	107,0	125,0	132,6	140,2
Oli e grassi	100	99,7	156,5	239,6	288,0	276,2
Piatti pronti	100	110,5	131,5	151,9	180,5	201,6
Prodotti da forno	100	96,9	104,3	112,4	121,0	126,5
Totale complessivo	100	97,3	104,8	118,8	126,2	131,2

Fonte: ns. elaborazioni su dati Bureau Van Dijk

Se si scompone la crescita avvenuta a livello nazionale (+16,6%) nei diversi componenti emerge l'importante contributo (+3,6 p.p.) del settore carne e pesce, seguono caffè e zucchero (+2,2pp), mangimi (+2,1pp)

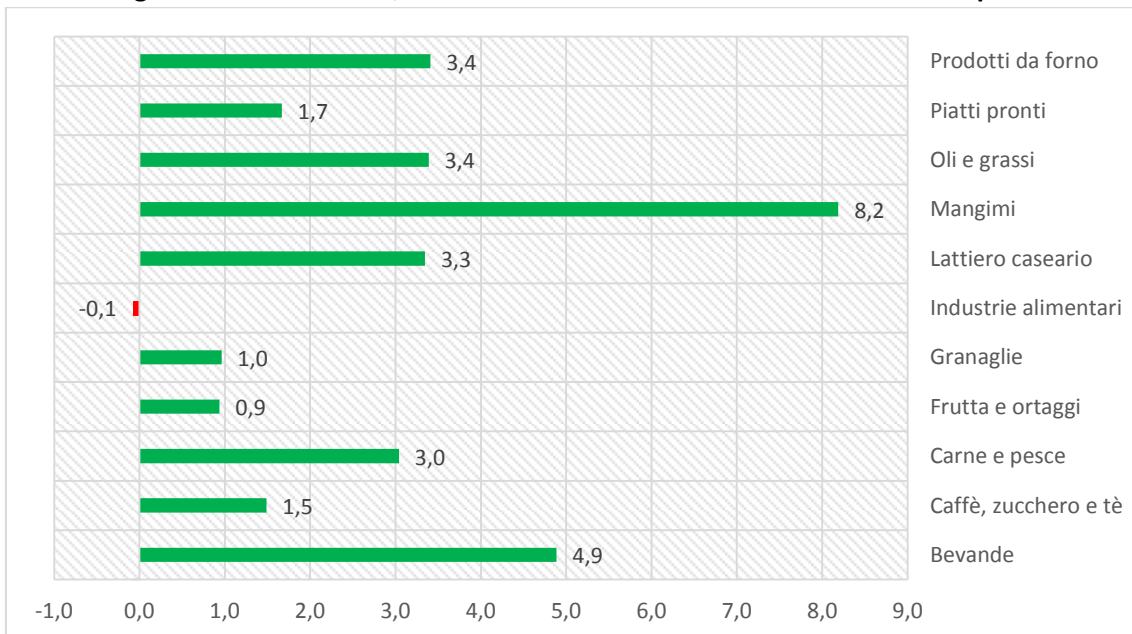
Graf. 3 – Agroindustria italiana, contributo alla variazione dei ricavi 2008-2013 per settore



Fonte: ns. elaborazioni su dati Bureau Van Dijk

A Nord Est, l'aumento delle esportazioni è in parte consistente dovuto all'exploit del settore mangimi (+8,2pp), segue l'ottimo andamento delle bevande (4,9pp), dei prodotti da forno e degli oli grassi (entrambi i settori contribuiscono alla variazione per 3,4 p.p.).

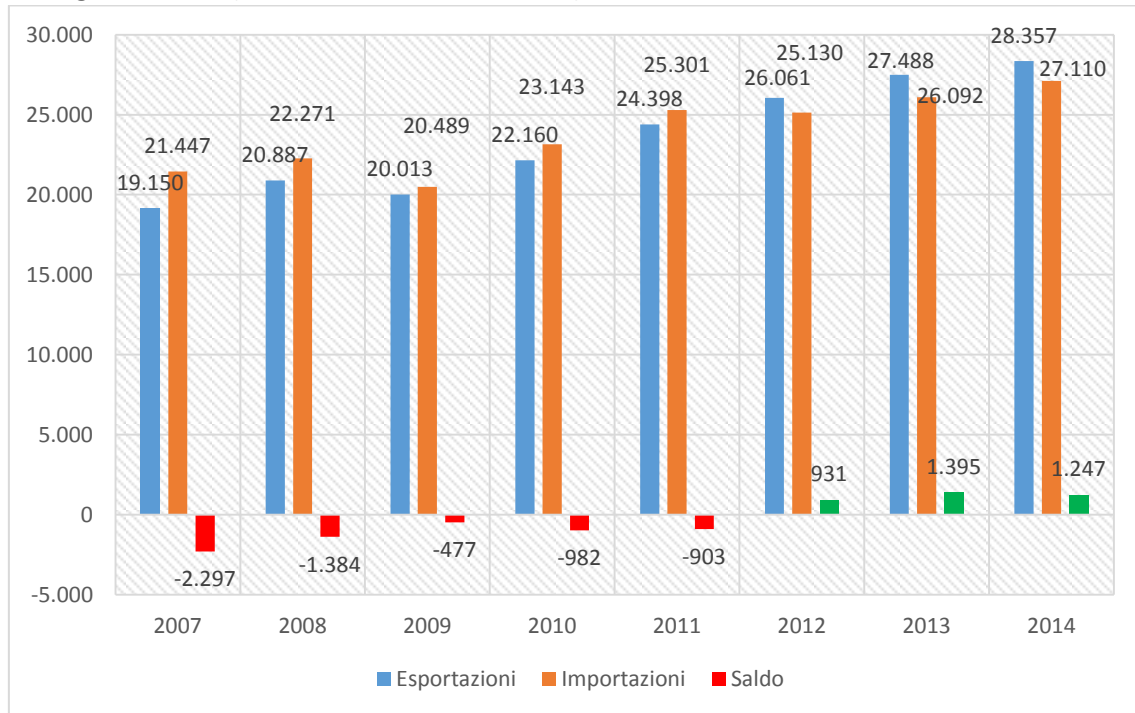
Graf. 3 – Agroindustria Nord Est, contributo alla variazione dei ricavi 2008-2013 per settore



Fonte: ns. elaborazioni su dati Bureau Van Dijk

Anche i dati relativi al commercio estero restituiscono l'immagine di un settore molto dinamico. Nel periodo 2007-2014 le esportazioni dell'agroindustria⁵ sono cresciute di quasi il 50% (48,1%). Nello stesso periodo le importazioni sono cresciute a ritmi decisamente più lenti, fermando al 26,4%. E' cambiato anche il segno della bilancia commerciale. Nel 2007 le importazioni di prodotti dell'agroindustria superano le esportazioni di due miliardi e trecento milioni (2.297 in milioni di euro). Nel 2012 il saldo di si inverte e fa segnare + 931 milioni di euro.

Graf. 4 – Italia, importazione e esportazioni dal resto del mondo di prodotti dell'agroindustria (2007-2014, milioni di Euro).



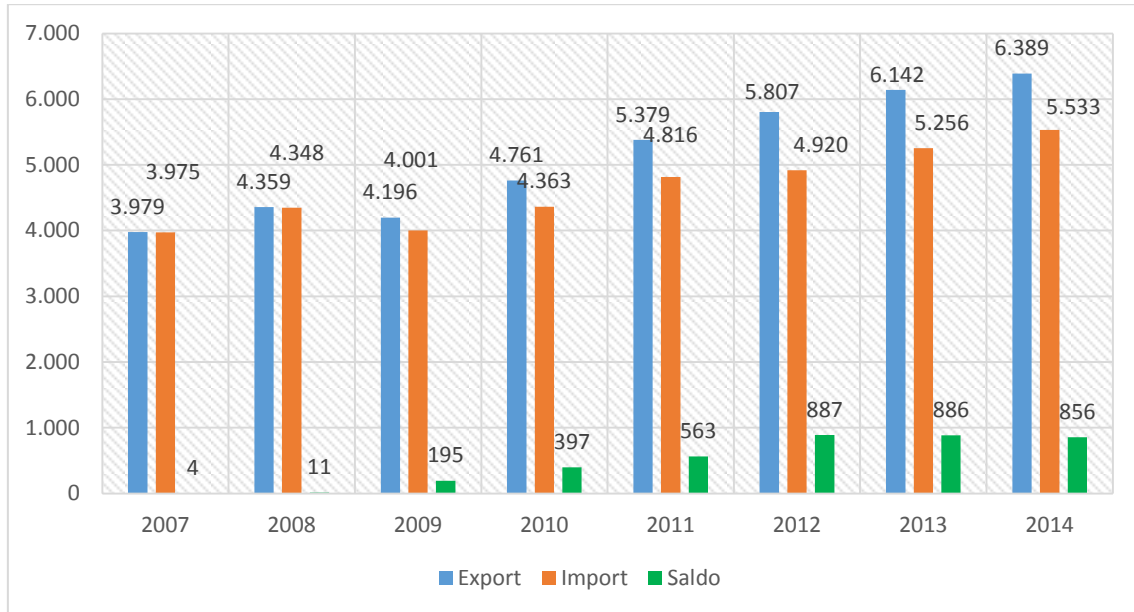
Fonte: ns. elaborazioni su dati Istat-coeweb

Il contributo più importante alla crescita dell'export italiano proviene dal settore delle bevande (+11,1%), seguono quello degli "altri prodotti alimentari"⁶ (+10,2pp) e dei prodotti da forno (+6pp).

⁵ Somma dei codici ATECO: CA101-Carne lavorata e conservata e prodotti a base di carne, CA102-Pesce, crostacei e molluschi lavorati e conservati, CA103-Frutta e ortaggi lavorati e conservati, CA104-Oli e grassi vegetali e animali, CA105-Prodotti delle industrie lattiero-casearie, CA106-Granaglie, amidi e di prodotti amidacei, CA107-Prodotti da forno e farinacei, CA108-Altri prodotti alimentari, CA109-Prodotti per l'alimentazione degli animali, CA110-Bevande

⁶ Comprende caffè, tè, zucchero e piatti pronti.

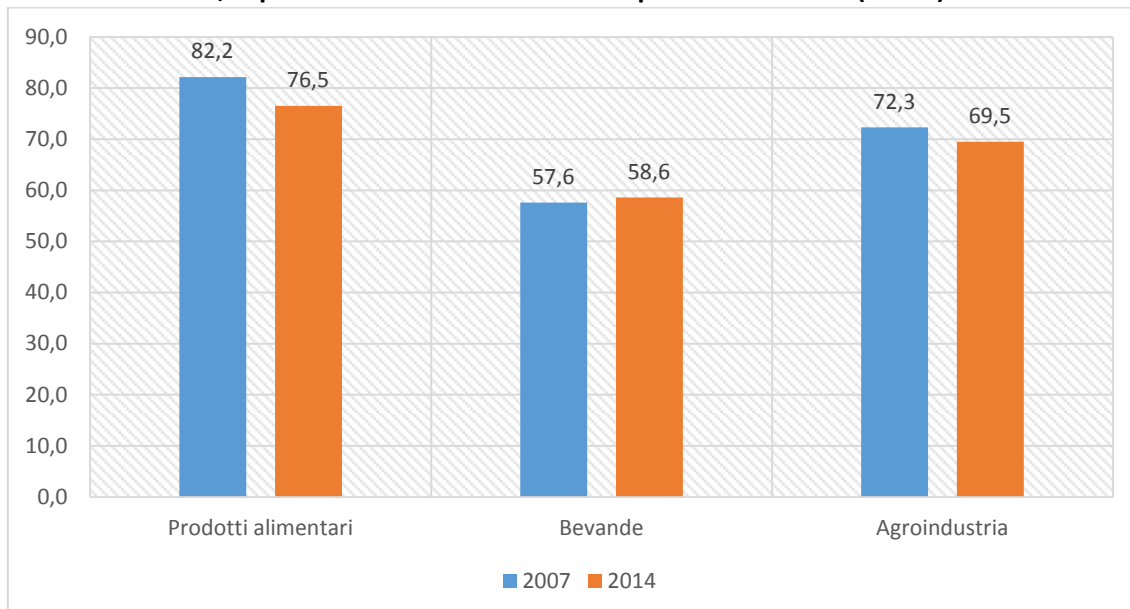
Graf. 5 – Nord Est, importazione e esportazioni dal resto del mondo di prodotti dell'agroindustria (2007-2014, milioni di Euro).



Fonte: ns. elaborazioni su dati Istat-coeweb

Le esportazioni provenienti dal Nord Est sono aumentate del 60,6% (e le importazioni del 39,2%). Il contributo più importante alla crescita dell'export nordestino va attribuito all'exploit del settore delle bevande (+23pp), dei prodotti da forno (+9,8pp) e degli altri prodotti alimentari (+7,8pp).

Graf. 6 – Nord Est, esportazioni verso UE 2007-2014 per macrosettore (val. %).



Fonte: ns. elaborazioni su dati Istat-coeweb

Per quanto riguarda i mercati di sbocco i 28 paesi dell'UE assorbono il 69,5% delle esportazioni del comparto agroalimentare provenienti dal Nord Est (una quota di 3 punti percentuali inferiore a quella che si registrava nel 2007). Rispetto al dato generale l'esportazione delle bevande coinvolge aree più lontane: il 58,6% rimane in Europa (EU 28), era il 57,6% nel 2007.

2. I RISULTATI DELL'ANALISI DI CASO

2.1 Dal prodotto "medio-unico" alla ricerca di un'esperienza autentica

da "grappa a grappe", da "miele a mieli" da "birra a birre"

Attraverso le interviste è possibile ricostruire, per sommi capi, l'evoluzione sul fronte della domanda che ha interessato il settore agroalimentare dagli anni '60 ad oggi. Una storia che fa emergere due fasi cruciali. La prima è caratterizzata da quello che un imprenditore intervistato chiama "approccio industriale", un momento che si afferma, per il settore della distillazione, attorno agli anni '60. Il prodotto viene massificato, reso "medio" e fatto arrivare al consumatore finale attraverso la grande distribuzione dopo averlo veicolato tramite testimonial nazionali. Tra gli altri effetti, queste strategie determinano una selezione dei produttori. Escono dal mercato quelli che non hanno accesso ai nuovi canali commerciali, così come a quelli di comunicazione.

Da circa 2.000 distillerie che esistevano verso l'inizio del novecento si è passati nell'arco di pochi decenni a 100 ... no, una novantina di distillerie, quindi 1.900 distillerie scomparse. [...] Scomparse perché era cambiato il mercato. [...] Le distillerie industriali, avevano pensato di massificare il prodotto, di fare un prodotto potabile, diciamo così, né buono né cattivo ad un prezzo molto popolare veicolandolo tramite il crescente e nascente canale della grande distribuzione e utilizzando anche le moderne leve del marketing che all'epoca cominciavano appunto ad apparire quindi i testimonial. [...]

L'evoluzione, nel settore della distillazione, è propiziata anche da una nuova tecnologia che si afferma in quegli anni.

...la cosiddetta distillazione a ciclo continuo, o distillazione industriale, che era capace di produrre 15 volte al giorno di più di quello che una distilleria normale riusciva fare.

Sempre in quel periodo i prodotti dell'agroindustria allentano il loro legame con il territorio, non è più importante, come fattore distintivo e competitivo, la provenienza del nuovo prodotto "medio-unico".

Queste aziende volevano che la grappa fosse un prodotto nazionale, quindi non più un prodotto regionale e locale come era stata prima. Non interessava quindi che la vinaccia provenisse da una certa regione, non interessava nemmeno il vitigno di provenienza, bastava che fosse, appunto, standard, un prodotto massificato.

In termini più generali, il consumo di prodotti alimentari e di bevande in quegli anni appare legato a logiche e bisogni decisamente diversi rispetto a quelle attuali in cui prevale il concetto dell'esperienza, della qualità della vita...

In quegli anni il vino era ancora un alimento e non un prodotto di pregio come è normale considerarlo oggi.

Sul finire degli anni '80 cominciano ad affermarsi nuovi stili di consumo: il prodotto "medio-unico" non è più così interessante, il consumatore chiede sempre più "autenticità". Il nuovo ventaglio dei gusti si amplia incontrando (anche) l'offerta di piccole imprese locali. La diversificazione non è solo una diversificazione di varietà, ma coinvolge storie (delle imprese), territori, luoghi di produzione (si pensi all'importanza che hanno assunto le cantine come parte dell'esperienza vino). Una tendenza che continua e che come sottolinea Marco Bettiol sembra un paradosso: in un mondo sempre più globale in cui si diffondono modelli di comportamento universali il consumatore attribuisce un significato crescente alla diversità locale e all'unicità di uno specifico contesto sociale e culturale. "Stanco di tutto ciò che è standardizzato il consumatore è alla ricerca di esperienze autentiche perché riconducibili a una diversità che non può essere omologata"⁷

Quando ormai le distillerie artigianali erano scomparse, le poche che erano sopravvissute hanno tentato, con successo, di proporre una nuova filosofia di grappa che non era più quella old style, vecchio stile, dove la grappa era una, sola, monolitica sempre uguale a se stessa. Non era nemmeno la grappa industriale degli anni '60 anni '70, ma doveva essere una nuova grappa che fondamentalmente valorizzasse il territorio, quindi la zona di provenienza delle vinacce, i vitigni, il tipo di distillazione che doveva essere a questo punto artigianale e la famiglia, oppure la mano di chi distillava. Gli stessi elementi che, invece, non erano valorizzati dalla grappa industriale. Territorio, vitigno e uomini, persone dietro al brand.

La seconda cosa [dalla quale rifuggiamo] è la trappola che il prodotto deve essere omologato con quello del leader del mercato, degli altri in poche parole. Noi cerchiamo di creare un prodotto che piaccia a noi.

E questo non vale solo per la distillazione ma anche per altri settori.

Noi abbiamo venduto il miele come elemento, ma abbiamo venduto i mieli. Partendo da mieli prodotti su diverse tipologie di piante, di fiori.

La capacità di produrre nuovi gusti e, in termini più generali un'autenticità non omologabile, passa attraverso il recupero di vecchi modi di produzione artigianale - che erano stati

⁷ Bettiol M., Comunicare il made in Italy. Marsilio Fondazione Nord Est, 2015., pg.. 43

soppiantati, nella fase precedente, dalle nuove tecnologie - ma anche nella riscoperta di ricette del territorio.

Ci siamo resi conto che avevamo un alambicco, un metodo di distillazione che era considerato una palla al piede, un punto di debolezza dagli industriali, ma che per contro aveva la capacità di produrre un prodotto buono. Quindi quello che era un minus lo abbiamo trasformato, in qualche misura, in un plus

Abbiamo anche preso spunto nella formulazione dei nostri prodotti da antiche ricette, piuttosto che da usi, da utilizzi delle materie prime che venivano fatte nel passato che sono un po' tipiche nella nostra zona.

...e al tempo stesso nuove tecnologie (per il settore) permettono di produrre gamme sempre più sofisticate di prodotti...

E, per fare una cosa del genere [produrre mieli monoflorali], avevamo bisogno anche di un'innovazione tecnologica, perché una buona parte di questi mieli "mono floreali", come si dice in termini tecnici, erano dei mieli che venivano raccolti dall'apicoltore con un tasso di umidità elevato che non gli permetteva la conservazione. [serviva] ...un impianto di concentrazione, come si chiama in termini tecnici, noi siamo partiti con un impianto pilota, piccolo, con dei costi anche limitati, che ci è servito, però, per andare a supportare questa politica commerciale, ecco. [...] [l'innovazione tecnica] c'era già sul mercato, veniva utilizzata per altre cose. Nessuno nel nostro mondo aveva pensato di utilizzarla.

Salute e sostenibilità: l'importanza del bio

La ricerca di prodotti "autentici" non è l'unica direzione nell'evoluzione dei consumi. Negli anni è cresciuto un consumo più attento alla salute, alla sostenibilità, che trova risposta, almeno parziale, nelle produzioni biologiche.

...fa parte un po' della nostra filosofia quello di fare un prodotto che abbia un obiettivo nutrizionale che sia chiaro e che sia migliorativo rispetto a quello dei prodotti esistenti. Al di là del fatto che l'aspetto organolettico deve essere anche quello vincente. Facciamo di questo aspetto il nostro punto di forza.

Ci siamo entrati [nel mercato del biologico] quando abbiamo pensato che avrebbe potuto svilupparsi e che potesse essere qualcosa di interessante e valido per noi, con una logica, diciamo, un po' diversa da quella del produttore agroalimentare, cioè quella di andare a dire: "io faccio qualcosa che penso che sia migliore per il consumatore". Un prodotto più sano come una base sulla quale andare a costruire una propria offerta di prodotti sul mercato.

La scelta del biologico, e quindi di un prodotto che spesso ha un prezzo più elevato rispetto a prodotti simili non biologici, rappresenta per un'impresa che ha come interlocutore principale la GDO una sfida che può essere vinta attraverso il rapporto con il consumatore finale....

La nostra specificità era ed è, che già da allora il nostro interlocutore era la GDO, non era il retail e quindi il negozio specializzato, l'erboristeria, il venditore di prodotti per un'alimentazione particolare, eccetera, eccetera. Noi eravamo presenti nel mondo della grande distribuzione e abbiamo continuato a vivere in quel mondo.

Ma, guardi, è stata dura andare a presentare un prodotto che costasse di più dei competitor e che facesse, come si può dire, mercato; però noi siamo sempre stati fedeli alle nostre convinzioni. Abbiamo sempre pensato che il vero nostro interlocutore non è la GDO, non è il cliente ma è l'utilizzatore, il consumatore, dei prodotti. Poi la GDO è un mezzo, un mezzo molto potente, però la GDO vende quello che gli chiede il consumatore. Questo è una cosa che molte aziende dicono "ma noi subiamo la pressione, ma noi ci fanno vendere quello che vogliono loro, al prezzo che vogliono loro", sì, se non hai niente di veramente significativo da dire. Se hai dei cloni di qualcosa d'altro, sì.

Nella comunicazione orale noi non facciamo altro che parlare di questi argomenti: la qualità del prodotto (e quindi il biologico), poi la sostenibilità, il territorio, l'origine e poi la storia.

In alcuni mercati e per alcuni prodotti, presentare un prodotto biologico, sostenibile o comunque attento alla salute è più importante, per la reputazione del prodotto stesso, di presentare un prodotto "made in Italy".

...gli Stati Uniti sono un paese nel quale i nostri prodotti non sono considerati vero made in Italy, perché dall'Italia ci si aspetta di avere pasta, olio di oliva, salsa di pomodoro. No, non siamo percepiti minimamente come made in Italy. Noi siamo percepiti come un prodotto... come si può dire... biologico, perciò come un prodotto nell'ambito del salutistico.

2.2 Food in Italy: come comunicare esperienze complesse (e autentiche)

Se il consumatore è sempre più alla ricerca di esperienze autentiche, una delle sfide per le imprese dell'agroindustria italiana è quella di trovare la chiave per comunicare la propria autenticità. Un elemento che risulta intimamente legato alla diversità locale, all'unicità di un contesto sociale e culturale, ad un territorio, tutti elementi sui quali le imprese italiane possono vantare, grazie alla nostra lunga stratificazione storico-culturale, un importante vantaggio competitivo (Bettiol, 2015). Le imprese intervistate appaiono consapevoli di questo vantaggio tanto che....

...il territorio è [per noi] elemento di comunicazione imprescindibile. Qualsiasi presentazione, qualsiasi dialogo, qualsiasi momento di incontro, di condivisione parte sempre dal "dove siamo".

Il bello e il buono sono due concetti vicini, no? Per quanto riguarda il consumatore. Un prodotto di bellezza paesaggistico come il nostro territorio ben si presta ad essere comunicato. Anche a livello agroalimentare. Riteniamo che sia stata una cosa giusta andare ad abbinare la nostra produzione con questo territorio. Poi, io ritengo che il consumatore identifichi anche un prodotto con molta più facilità, è molto più forte il messaggio che arriva.

Ma legare il territorio (inteso in senso ampio) al proprio brand, al proprio prodotto non è l'unico strumento di comunicazione seguito dalle imprese intervistate. Le formule messe in pratica dalle diverse aziende sono molteplici. Una delle vie più seguite sembra essere quella dell'esperienza diretta. I momenti di degustazione coinvolgono, in alcuni casi, i clienti:

Abbiamo avuto per 5/6 anni un direttore marketing. Che poi però abbiamo tolto. Adesso abbiamo una figura ibrida che è uno chef che sta crescendo, ci sta seguendo anche il marketing, in parte lui in parte da uno studio esterno. [...] Prima avevo un "marketing puro", ma non ha mai portato i risultati attesi. Questo ragazzo che collabora qui con noi da oltre tre anni lo stiamo facendo crescere e sta dando più risultati. Magari è meno sul pezzo del marketing però sa più di produzione. [...] affianca molto gli agenti come informatore tecnico, in alcuni casi segue alcuni clienti particolari, da supporto alle vendite,

Puntiamo quasi tutto sulla comunicazione diretta. Abbiamo uno show Room, un cuoco due stelle Michelin che lavora a tempo pieno per noi e che fa anche marketing, abbiamo un'aula didattica per 60 persone, facciamo formazione e invitiamo 1500 ristoratori qui ogni anno. Facciamo un'intera giornata, li facciamo assaggiare il meglio della nostra produzione, facciamo vedere come produciamo.

In altri vengono coinvolti direttamente i consumatori finali (anche quando il prodotto è poi intermediato dalla GDO) sia attraverso momenti di degustazione diretta che attraverso il canale delle "scuole di cucina" che veicolano l'esperienza e l'emozione d'uso.

Chi assaggia i nostri prodotti viene sempre premiato! Viene sempre convinto dalla qualità organolettiche di quello che gli diamo. Perciò siamo i primi che andiamo a svolgere questo tipo di attività, con molta convinzione, quello della degustazione prodotti come strategia di comunicazione. [...] apriremo presto un nostro negozio, un concept store

Corsi di cucina. Abbiamo pensato: perché non fare utilizzare i nostri prodotti? Con l'utilizzo dei nostri prodotti, comunque, noi percepiamo il percepito. Una persona,

quando fa un corso di cucina, esce ed è talmente motivata ed emozionata perché l'hai provato [il nostro prodotto] in prima persona. Quando esci vorresti utilizzare tutto ciò che viene utilizzato nel corso, perché l'emozione è talmente grande.

In altri casi vengono coinvolti gli addetti ai lavori ma anche di life style e gli influencer.

E poi P.R. diretti, cioè nel mondo del vino il contatto con giornalisti, sia di settore che di Life style, è molto importante. In particolare per il nostro mondo. E quello da sempre noi lo pratichiamo, direi, con successo.

Quindi direi che pubblicità per noi sono eventi al consumatore finale e collaborazioni con food blogger, food writer, e quindi cerchiamo di essere partner in eventi dove comunque viene spiegato il prodotto.

Ancora, è interessante rilevare il caso di un'azienda che sperimenta, da qualche anno, delle azioni di co-marketing con altre aziende del settore "elettrodomestici per cucina".

Altre attività che abbiamo fatto, anche co-marketing con altre aziende non del food. Quindi, sostanzialmente i nostri prodotti vengono utilizzati con elettrodomestici o tortiere. [...] All'inizio li abbiamo cercati noi, adesso sono loro che cercano noi perché il nostro brand è distribuito, piace

La comunicazione: nuove figure professionali per sfruttare i nuovi mezzi di comunicazione

Le interviste realizzate portano alla luce la grande attenzione delle imprese sia verso il tema della comunicazione che verso l'uso dei nuovi media. La stagione de "l'importante è esserci (sul web)" appare definitivamente tramontata. I nuovi mezzi di comunicazione sono visti come un importante strumento di relazione diretta con il consumatore finale e non può essere altrimenti in un mondo in cui le occasioni di interazione con il cliente si moltiplicano grazie ai "nuovi" mezzi di comunicazione. Grande attenzione e importanza strategica viene attribuita alle scelte che riguardano gli investimenti in questo ambito...

Il progetto "Web e Social" ha avuto un periodo di incubazione di un anno. Ci abbiamo messo un anno per decidere il nostro partner. La decisione non è caduta su quello più economico, anzi, credo sia caduta su quello più oneroso, ma perché ci ha proposto un piano di comunicazione, quindi c'era della strategia. Non era un mero rifacimento del sito aziendale.

I nuovi media piacciono perché rappresentano una sorta di enorme amplificatore per scambiare esperienze di consumo attraverso il passaparola, una dinamica particolarmente importante in un settore in cui l'esperienza del prodotto assume un valore particolare.

Internet ...è un luogo dove quello che piace a noi è il passaparola. Perché ha sempre funzionato bene e il passaparola su Internet funziona ancora meglio. Va un po'

controllato... devi immettere, seminare un po' i tuoi messaggi, però se lavori bene questi messaggi poi vengono anche rimbalzati in che maniera interessante.

I nuovi media vengono utilizzati anche per ascoltare il mercato, non solo per diffondere i propri messaggi.

...abbiamo iniziato un'attività di passaparola, un lavoro in rete attraverso i social e il sito Internet (aggiornato tutti i giorni), dando tutte le risposte alle domande che ci arrivano dal consumatore finale perché comunque vogliamo essere presenti e perché questo ci fa capire che cosa ci chiedono e quindi avere lo spunto per arrivare in grande distribuzione prima degli altri.

Riceviamo 50-60 feedback da parte dei nostri consumatori alla settimana.

Emergono poi delle considerazioni interessanti di come, nell'esperienza delle imprese, i diversi media si siano differenziati rispetto agli obiettivi di comunicazione e una consapevolezza anche di come diversificare i flussi comunicativi a seconda del mezzo utilizzato.

Dal blog noi, devo dire, non abbiamo quasi mai avuto dei feedback. I contenuti che noi vorremmo veicolati nel blog sono vari, attinenti sempre al nostro mondo. Feedback non ne arrivano. Mi rendono conto che è una costante, generale. I feedback che abbiamo, ne abbiamo più da Facebook, ma sono feedback di livello molto basso e che si scatenano principalmente quando i contenuti sono bassi. Acchiappa di più la foto fatta così ...estemporanea, in maniera sbarazzina che attecchisce di più che una foto, magari fatta, pensata per un post di valore. Allora c'è da un lato l'esigenza di creare contenuti di qualità, rilevanti e interessanti, no? Dall'altro lato ti rendi conto che quando li pubblichi, la gente li apprezza ma non reagisce. Questo però non significa che si devono pubblicare contenuti di basso valore.

L'attenzione verso i nuovi media emerge anche quando si chiede quali siano le funzioni aziendali introdotte più recentemente nella propria organizzazione. Molte delle imprese intervistate hanno assunto un social media manager o un brand reputation manager

... una funzione che abbiamo implementato è quella del social media manager, si occupa appunto dell'area web che è un canale comunicativo estremamente importante

[Una delle figure presenti nell'area marketing] è stata proprio selezionata e fatta entrare... come web editor e social editor

Direi che la funzione del Digital marketing è l'unica funzione veramente (nuova) ...abbiamo assunto da poco una ragazza che si occupa di Digital marketing e nel nostro mondo questa esperienza non esiste.

Da più di sei anni ho deciso di inserire una figura all'interno dell'azienda e quindi un social media manager [...] adesso c'è una figura che si occupa anche di tutelare la reputazione del brand in rete.

2.3 Come far arrivare i prodotti ai consumatori: tra la GDO e l'e-commerce

Per prodotti come quelli del Food in Italy dove è cruciale riuscire a comunicare al cliente la qualità del prodotto e (possibilmente) far vivere l'esperienza legata all'uso del prodotto stesso, la scelta del canale distributivo appare cruciale. Le strategie messe in campo dalle imprese intervistate sono diverse. Una parte di queste hanno privilegiato il rapporto diretto con il consumatore attraverso l'esperienza di consumo, scegliendo un canale più diretto, l'HO.RE.CA:

L'accesso alla grande distribuzione era precluso dal fatto che non avevamo né i numeri né i prezzi. L'accesso al tipo di comunicazione mediatica era precluso dal fatto che non c'era distribuzione, quindi era inutile fare anche una qualsiasi micro campagna di comunicazione se non c'è distribuzione. E, infatti, l'elemento su cui da subito abbiamo cominciato a lavorare è stato proprio la distribuzione. La GDO non era una scelta e non ci restavano che la ristorazione e le enoteche. Ed è così che abbiamo cominciato a fare dei prodotti che fossero affini a questi canali distributivi.

Altre imprese hanno scelto la GDO. Una GDO che negli anni ha affrontato un percorso di evoluzione che la porta a essere, come sottolineato da un imprenditore, competitiva con i negozi specializzati perché capace di offrire un servizio anche ai clienti più sofisticati, che non si limita a rendere disponibili prodotti esclusivi ma offre anche una consulenza nella scelta con personale qualificato.

Sono sicuro, non è che credo, sono sicuro che la GD sia il futuro. E lo dimostra il fatto che, banalizzando, le macellerie stanno scomparendo, tanti altri settori stanno scomparendo, il piccolo negozietto ... Non scompariranno mai le enoteche, per fortuna. Quello che faranno è che rimarranno super esclusive o si integreranno all'interno di un punto vendita, come già avviene. Io posso trovare un magnum di Don Perignon a Esselunga e posso trovare non proprio un'enotecaria, ma una persona che mi da ... che mi consigli il vino all'interno del wine Shop di Esselunga.

Tra le imprese che hanno scelto di privilegiare la GDO si possono individuare due approcci per limitare il potere della distribuzione: quello della marca....

Se non sei marca sulla grande distribuzione sei morto. Se non sei marca sei morto. Cinque, quindici anni fa Esselunga e Barilla si sono fatte la guerra e sono usciti con le ossa rotte tutte due. Più Barilla che Esselunga. La distribuzione ormai è una forza. [...] noi abbiamo la fortuna che la grande distribuzione non può fare a meno di noi.

...e quello della proposta di valore...

Poi la GDO è un mezzo, un mezzo molto potente, però la GDO vende quello che gli chiede il consumatore. Questo è una cosa che molte aziende dicono “ma noi subiamo la pressione, ma noi ci fanno vendere quello che vogliono loro, al prezzo che vogliono loro”, sì, se non hai niente di veramente significativo da dire. Se hai dei cloni di qualcosa d'altro, sì.

Il fatto che la GDO sia attualmente un canale molto più attento alle proposte di valore lo dimostrano le parole di un imprenditore che sottolinea come oggi, sia la GDO stessa a ricercare anche prodotti di nicchia.

Allora, la grande distribuzione sta cominciando a fare... ad apparire... non siamo noi a bussare alle porte, sono loro che ci cercano.

...la grande distribuzione e le private label

In Italia la quota di mercato coperta dalle private label è ancora inferiore rispetto a quella di altri paesi europei (17% nel 2013 secondo i dati Nielsen⁸, rispetto al 28% della Francia, al 34% della Germania e il 41% del Regno Unito e della Spagna). Il fenomeno, però, appare in crescita. Fra le imprese intervistate la pratica appare diffusa anche se con intensità decisamente diverse.

Una parte molto consistente del fatturato che sviluppiamo, lo sviluppiamo con prodotti a marca dell'insegna. Direi che in Italia siamo tra i leader in questo settore.

Quella che apparentemente può sembrare una strategia di ripiego (fornire prodotti con marchio del distributore rinunciando al proprio) deve essere riletta in una chiave completamente diversa quando l'impresa aggiunge alla fornitura di beni quella di servizi sofisticati ad alto valore aggiunto.

Fare private label non è semplice. Noi abbiamo un percorso di servizio per la grande distribuzione che prevede [...] l'analisi di mercato e dello scaffale per i nostri clienti. Individuiamo eventuali lacune nel loro assortimento e questo ci permette di presentare dei progetti anche di revisione assortimentale. Già lo stiamo facendo con alcuni clienti, ci mettiamo nei panni dei nostri clienti, dicendo: "...guarda che tu avresti bisogno ad esempio di questi prodotti, oppure dovresti razionalizzare questi perché hai troppa referenze". [...] ...forniamo anche dati di mercato, noi abbiamo contratti annuali con Nielsen, ad esempio, e quindi mensilmente giriamo ai nostri clienti i dati, incrociandoli con i nostri dati di vendita.

⁸ Nielsen (2014). The state of private label around the world: Where it's growing, where it's not, and what the future holds. New York, NY: The Nielsen Company.
<http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/kr/docs/global-report/2014/Nielsen%20Global%20Private%20Label%20Report%20November%202014.pdf>

...e l'e-commerce?

Come ricordato da Marco Bettiol l'analisi dei casi di successo in ambito e-commerce restituisce una struttura legata alla vendita di beni facilmente riconoscibili dal consumatore (prodotti standardizzati) o con brand noti. "Uno scenario che sembra lasciare poco spazio al prodotto italiano caratterizzato da una elevata qualità e un buon livello di personalizzazione" (Bettiol 2015). Le cose stanno cambiando e l'acquirente on-line appare sempre più disposto ad acquistare prodotti meno standardizzati. Le imprese che hanno scelto di investire sul canale web l'hanno fatto principalmente per due motivi: raggiungere il consumatore in aree non coperte dai canali di distribuzione tradizionali e per rendere accessibili gamme di prodotti molto articolate che spesso non sono presenti nella loro completezza nei punti vendita.

Sì, abbiamo aperto l'e-commerce nel settembre del 2013. Dopo, non esagero, vent'anni di...proprio vent'anni di riflessione. Un primissimo incontro sull'e-commerce lo abbiamo fatto proprio vent'anni fa. Sembrava che fosse inopportuno perché i rivenditori si sarebbero potuti offendere, eccetera eccetera. Questo ci ha frenato fino a settembre di due anni fa e poi abbiamo detto: basta, bando alle remore e avevamo tanti clienti che ci chiedevano: dove posso trovare i vostri prodotti? L'e-commerce ha risolto questi problemi

In un caso la scelta di rendere disponibili i prodotti via web risponde alla necessità di accompagnare un'attività finalizzata a far vivere l'esperienza legata all'uso del prodotto stesso ai consumatori finali. L'idea di mettere a disposizione i propri prodotti a una serie di scuole di cucina in tutto il territorio nazionale ha permesso all'azienda di far conoscere direttamente i propri prodotti ma si scontrava con una distribuzione tradizionale non ancora diffusa e – soprattutto - che non copriva l'intera gamma di prodotti. Il canale web ha permesso ai partecipanti delle scuole di cucina di poter ripetere l'esperienza che avevano vissuto sul campo.

Sì, abbiamo iniziato tre o quattro anni fa (a vendere sul web) [...] per iniziare a proporre i nostri prodotti abbiamo iniziato a collaborare con scuole di cucina in tutta Italia. I prodotti all'epoca non erano ancora distribuiti ovunque ma soprattutto avendo una vasta gamma di prodotti, non tutti i prodotti erano presenti nello scaffale della grande distribuzione. Quindi abbiamo attivato il nostro e-commerce, che all'inizio non era neanche un programma con il carrello, perché ci siamo chiesti: ma quanto venderemo Online? E quindi abbiamo iniziato con dei moduli in Excel, con un bonifico anticipato e quant'altro, e questo ha cominciato a funzionare. L'anno scorso tra e-commerce e punto vendita diretto in azienda abbiamo fatturato l'equivalente di un cliente importante nella grande distribuzione.

Tra le imprese intervistate c'è anche chi ha deciso di vendere in maniera indiretta, appoggiandosi, quindi, a siti specializzati.

E-commerce per me vuol dire vendita diretta. Io non lo faccio. Dopo che ci siano enoteche che comprano il mio vino e vendono on-line, questo non è controllato da me. Ovviamente non è un mio business, non è un mio canale di vendita. È un canale di vendita loro [...] Però non vendiamo noi sul sito, facciamo iniziative ... non so se conosce "nome del sito web", facciamo iniziative con siti di quel tipo, le iniziative le facciamo con loro.

Tra le imprese che invece hanno deciso di non utilizzare la vendita on-line la motivazione principale è quella legata alla paura di attivare un canale in sovrapposizione rispetto a quelli esistenti, andando quindi in concorrenza diretta con la distribuzione tradizionale. Rispetto al futuro non si nega la possibilità di scegliere l'e-commerce, magari riservandolo alle produzioni di nicchia che normalmente non trovano posto tra gli scaffali della distribuzione.

Perché la vendita on-line pone in concorrenza diretta l'azienda con i propri distributori, con la propria distribuzione. Quindi, sicuramente la svilupperemo per i prodotti Premium e prodotti particolari, mentre non la svilupperemo mai per i prodotti più standard, perché ci pone troppo in concorrenza e rischiamo di rovinare il nostro stesso mercato. Dopo, magari un giorno, questo paradigma cambierà e ci adatteremo. Ma fino allora cerchiamo di evitare. Anche perché l'utente è ancora poco avvezzo a comprare Online, almeno in Italia. All'estero già di più.

No non la trovo interessante anche perché poi se fornisci il canale tradizionale, non vai a fare concorrenza su Internet.

2.4 Internazionalizzazione: i percorsi dell'agroindustria

Le imprese che hanno partecipato all'indagine sono tutte internazionalizzate, anche se con intensità e percorsi diversi. In alcuni casi il percorso di internazionalizzazione risale agli anni '80...

Noi vendiamo all'estero un buon 40% della nostra produzione. In questo senso siamo un'azienda praticamente vocata all'export. Possiamo dire che la media nazionale [nel nostro settore] non supera l'8%. Abbiamo imboccato questa strada già all'inizio degli anni '80, quando avevo capito che c'era bisogno di uscire dal ghetto, della "micro zona".

...in altri è molto più recente e veloce.

L'Italia pesa ancora tantissimo. Pesa intorno all'80%. Però, negli ultimi due anni siamo passati dal 6 al 20% di export.

Nella quasi totalità dei casi il modello di internazionalizzazione prevede il rapporto con importatori o distributori in loco. Un modello abbastanza diffuso tra le PMI italiane che ha il vantaggio di consentire l'accesso ai mercati internazionali senza investimenti particolarmente onerosi, ma ha lo svantaggio, particolarmente penalizzante per un settore come il food, di perdere il contatto con il consumatore o di dover delegare ad altri la comunicazione dei propri prodotti. Anche all'estero, la promozione del brand passa attraverso il canale HO.RE.CA.

Se non sei marca la GD ti schiaccia. Prima dobbiamo entrare nell'HO.RE.CA, riuscire a diventare un brand, e una volta che ti sei posizionata come brand puoi entrare in GD e a quel punto ruoti, altrimenti è difficile. In alcuni mercati lo facciamo. Come in Giappone e Germania, siamo già in GD, però siamo in GD tendenzialmente di lusso.

L'Italian sounding, l'utilizzo di denominazioni geografiche, immagini e marchi che evocano l'Italia per promuovere e commercializzare prodotti non italiani, rappresenta un problema in alcuni mercati dal quale ci si difende comunicando correttamente con il consumatore e facendo percepire le differenze qualitative.

Comunque i nostri prodotti sono imitati e quindi un pesto alla genovese o col basilico che sia, li troviamo anche fatti all'estero e li chiamano prodotto italiano. Ovviamente lì non c'è nessuna difesa, nessuno può obiettare niente, non c'è una legislazione, quindi li ovviamente un po' penalizzati lo siamo. Però io credo che se un'azienda è brava a comunicare e comunica nel modo giusto, il consumatore si rende conto ...da un punto di vista qualitativo.

I paesi dell'UE rimangono i mercati più importanti per le imprese intervistate. Grande attenzione viene posta soprattutto verso i mercati del nord Europa (Svezia, Norvegia...). Per le fasce più alte di mercato Dubai e Hong Kong sembrano rappresentare due sbocchi interessanti. La Cina, come sottolineato da un imprenditore, rimane un punto interrogativo.

La Cina è un mercato "punto di domanda" e non si capisce ancora se ci si farà del male se sarà "gioia e dolori". Stiamo investendo il giusto, molto poco. Cioè, stiamo investendo il giusto per non rischiare troppo, non stiamo sopra-investendo. Di certo non abbiamo messo la nostra fiche sulla Cina.

Conclusioni

I bilanci delle imprese dell'agroindustria e le dinamiche esportative raccontano una storia di crescita e successo: +31,2% i ricavi a Nord Est nel periodo 2008-2013 (+16,6% su base nazionale), +60,6% le esportazioni nel periodo 2007-2014 (+50% il dato italiano). Un successo che si sta espandendo anche verso mercati meno abituali per l'agroalimentare (23,5% la quota di esportazioni verso i mercati extra UE, in crescita negli ultimi anni).

Una delle possibili chiavi di lettura del successo dell'agroindustria italiano è che le imprese di questo settore siano state capaci di trovare risposte adeguate ai mutamenti che sono intervenuti negli ultimi anni che hanno inciso profondamente sulle condizioni di contesto in cui opera una parte consistente del manifatturiero italiano. Mutamenti che vanno dalla richiesta sempre più frequente di personalizzazione dei prodotti, legata alla domanda di esperienze "autentiche" di consumo, all'apertura di mercati nuovi sia in termini di approvvigionamento che di consumo che richiedono modalità diverse di approccio, alle nuove tecnologie che hanno coinvolto la produzione, la distribuzione (l'e-commerce) e la comunicazione (il web, i social media)⁹. In questo senso le imprese dell'agroindustria, con il loro esempio, potrebbero fornire una lezione importante nella costruzione del nuovo manifatturiero che passa attraverso la capacità, da parte delle imprese, di gestire la tensione tra tecnologia e artigianato, di offrire e soprattutto comunicare prodotti personalizzati a scala limitata e, ancora, per l'attitudine a porsi in sintonia con il cliente finale, anche utilizzando le più recenti tecnologie di comunicazione e distribuzione.

La ricostruzione dei casi studio che hanno coinvolto imprese leader del settore agroalimentare del Nord Est ha permesso di affrontare quattro temi principali: i cambiamenti intervenuti sul fronte della domanda, le strategie di comunicazione messe in atto dalle imprese e le ricadute che queste hanno avuto sul piano organizzativo, la scelta e la gestione dei canali di distribuzione con particolare attenzione al rapporto con la grande distribuzione e all'utilizzo dell'e-commerce, i percorsi di internazionalizzazione.

I cambiamenti più interessanti sul fronte della domanda sono due. Il primo ha a che fare con la richiesta del consumatore, ormai stanco di tutto ciò che è standardizzato e alla ricerca di "esperienze autentiche" riconducibili a una diversità che non può essere omologata (Bettiol, 2015). Il prodotto "medio-unico", senza legami con il territorio diventa via via meno interessante e il consumatore chiede contenuti crescenti di "autenticità".

In un mondo sempre più globale in cui si diffondono modelli di comportamento universali, il consumatore attribuisce, quindi, un significato crescente alla diversità locale e all'unicità di uno specifico contesto sociale e culturale. Una richiesta di questo tipo non può trovare risposta

⁹ Micelli, S., & Oliva, S. (Eds.). (2015). Nord Est 2015. Marsilio.

esclusivamente nella diversificazione di varietà, ma ha la necessità di coinvolgere storie (delle imprese), territori, luoghi di produzione (si pensi all'importanza che hanno assunto le cantine come parte dell'esperienza vino).

In questo contesto le imprese intervistate hanno mostrato una grande sforzo nel tentativo di proporre prodotti capaci di veicolare un'autenticità non omologabile attraverso, ad esempio, il recupero di vecchi modi di produzione artigianale o la riscoperta di ricette legate al territorio. Una risposta che non guarda solo al passato ma anche al futuro, attraverso, ad esempio, l'adozione di nuove tecnologie che permettono di produrre gamme di prodotti sempre più sofisticati. Tutti esempi di come la tensione tra tecnologia e artigianato abbia trovato equilibri interessanti nelle imprese dell'agroindustria.

La ricerca di prodotti "autentici" non è l'unica direzione nell'evoluzione dei consumi. Negli anni è cresciuto un consumo più attento alla salute, alla sostenibilità, che ha trovato risposta, almeno parziale, nelle produzioni biologiche. E questo rappresenta il secondo cambiamento rilevante sul fronte della domanda. In alcune delle imprese intervistate il biologico non ha rappresentato solamente un ampliamento di gamma, ma un vero e proprio cambiamento di filosofia produttiva, per citare le parole di un imprenditore "...faccio un prodotto che penso sia migliore per il consumatore, un prodotto più sano come una base sulla quale andare a costruire una propria offerta di prodotti sul mercato".

Da questo punto di vista, uno dei casi interessanti emersi grazie alla ricerca è quello di un'impresa capace di far uscire il biologico dai canali di distribuzione classici (il negozio specializzato, l'erboristeria...) e di portarlo alla grande distribuzione. Il prezzo più elevato rispetto a quello di prodotti simili non biologici è stato sostenuto grazie a un nuovo patto con i consumatori coinvolti grazie a un messaggio chiaro.

Se il consumatore è sempre più alla ricerca di esperienze autentiche, una delle sfide per le imprese dell'agroindustria italiana è quella di trovare la chiave per comunicare la propria autenticità. Il secondo tema proposto durante gli incontri con gli imprenditori è proprio quello della comunicazione, affrontato non solo da un punto di vista delle strategie ma anche dell'utilizzo dei nuovi mezzi, delle competenze necessarie e delle nuove figure professionali.

Il tema dell'autenticità appare intimamente legata alla diversità locale, all'unicità di un contesto sociale e culturale, al territorio, tutti elementi sui quali le imprese italiane possono vantare, grazie alla nostra lunga stratificazione storico-culturale, un importante vantaggio competitivo (Bettiol, 2015). Le imprese intervistate appaiono assolutamente consapevoli di questo vantaggio tanto che il territorio risulta un elemento di comunicazione centrale per molte di esse.

Ma legare il territorio (inteso in senso ampio) al proprio brand, al proprio prodotto non è l'unico strumento di comunicazione adottato dalle imprese intervistate. Le formule messe in pratica sono molteplici, anche se una delle vie più seguite sembra essere quella dell'esperienza diretta nell'uso del prodotto. C'è chi organizza momenti di degustazione con il cliente finale (in alcuni casi bypassando la grande distribuzione per veicolare direttamente la propria proposta), chi distribuisce i propri prodotti nelle scuole di cucina "amatoriali" per far provare direttamente ai consumatori l'esperienza e l'emozione del consumo, chi coinvolge gli influencer (addetti ai lavori e sempre più food e life style blogger) chi ancora attiva azioni di co-

marketing con altre imprese di settori diversi (come quello degli elettrodomestici per cucina) per raggiungere clienti nuovi.

Dalle parole degli imprenditori e manager intervistati, emerge una grande attenzione verso l'uso dei nuovi media. La stagione de "l'importante è esserci (sul web)" appare definitivamente tramontata. I nuovi mezzi di comunicazione sono visti come uno strumento di relazione diretta con il consumatore finale, che, in qualche modo, rappresentano una sorta di enorme amplificatore per scambiare esperienze di consumo attraverso il passaparola, una dinamica particolarmente importante in un settore in cui, come sottolineato in precedenza, l'esperienza del prodotto assume un valore particolare. Ma i nuovi strumenti sono utilizzati anche per ascoltare il mercato.

Molte delle imprese hanno assunto, negli ultimi anni, uno o più social media manager o un brand reputation manager.

Oltre a comunicarli i prodotti vanno poi fatti arrivare al consumatore e per prodotti come quelli del Food in Italy dove è cruciale riuscire a comunicare al cliente la qualità del prodotto e (possibilmente) far vivere l'esperienza legata all'uso del prodotto stesso, la scelta del canale distributivo appare cruciale. Le strategie messe in campo dalle imprese intervistate sono diverse. Una parte di queste hanno privilegiato il rapporto diretto con il consumatore attraverso l'esperienza di consumo, scegliendo un canale più diretto, l'HO.RE.CA, altre hanno scelto la grande distribuzione (che in molti casi è però una grande distribuzione che si è attrezzata per essere competitiva verso i negozi specializzati perché capace di offrire un servizio di consulenza anche ai consumatori più sofisticati attraverso personale qualificato). Chi ha scelto di produrre prodotti a marchio del distributore (private label) lo fa aggiungendo alla fornitura di beni quella di servizi sofisticati ad alto valore aggiunto.

L'e-commerce merita un discorso a parte. L'acquirente on-line, più che in passato, mostra una maggior predisposizione a comprare prodotti meno standardizzati aprendo, anche in questo caso, nuove possibilità alle imprese del food italiano. Ciò che emerge è che le imprese che hanno scelto di investire sul canale web l'hanno fatto principalmente per due motivi: raggiungere il consumatore in aree non coperte dai canali di distribuzione tradizionali e per rendere accessibili gamme di prodotti molto articolate, che spesso non sono presenti nella loro completezza nei punti vendita. Tra le imprese che invece hanno deciso di non utilizzare la vendita on-line la motivazione principale è quella legata alla paura di attivare un canale in sovrapposizione rispetto a quelli esistenti, andando quindi in concorrenza diretta con i canali tradizionali. Rispetto al futuro non si nega la possibilità di scegliere l'e-commerce, magari riservandolo alle produzioni di nicchia che normalmente non trovano posto tra gli scaffali della distribuzione.

Nota metodologica

Le imprese che hanno partecipato all'indagine sono: Birrifico Antoniano S.R.L., Ferrari F.Lli Lunelli S.P.A, Jermann SRL, Jolanda De Colo' S.P.A., Latteria Montello S.P.A, Masi Agricola S.P.A, Molino Rossetto Spa¹⁰, Poli Distillerie SRL., Rigoni Di Asiago S.R.L. , Valbona S.R.L. I casi sono stati rilevati grazie a interviste semi strutturate nel periodo marzo-maggio 2015.

Per rilevare l'andamento economico delle imprese del settore agroindustriale in Italia sono stati utilizzati i dati di bilancio di 6.687 società di capitale presenti nel database Aida di Bureau Van Dijk. L'analisi sui bilanci è stata condotta su un campione chiuso di imprese, utilizzando i bilanci disponibili relativi agli ultimi sei esercizi (2008-2013). Il campione chiuso consente di creare serie storiche coerenti (l'impresa dev'essere presente in tutti gli anni analizzati), ma ha lo svantaggio di escludere a priori le imprese costituite o cessate successivamente l'anno di inizio dell'analisi (2008).

Partendo dai bilanci di imprese (società di capitale) della imprese con codice ateco 10 - Industrie alimentari e 11 - Industria delle bevande presenti nel database AIDA di Bureau Van Dijk (6.687 imprese) sono stati selezionati quelli disponibili nel periodo 2008-2013 relativi a imprese attive e quindi non in cessazione o con procedure all'attivo (liquidazioni, fallimenti e procedure concorsuali) e non sono stati considerati i bilanci consolidati. Al termine della selezione sono risultati coerenti con i criteri applicati 4.764 bilanci.

Le imprese sono state poi classificate in Grande, Media, Piccola e Micro utilizzando come parametro la media dei ricavi ottenuti nel periodo analizzato. Sono considerate grandi le aziende con ricavi superiori a 50 milioni di Euro, medie quelle con ricavi tra 10 e 50 milioni, piccole quelle con ricavi tra 2 e 10 milioni e micro quelle con volume dei ricavi inferiore a 2 milioni di Euro.

A1 – Distribuzione delle imprese per dimensione e area (val. %)

Dimensioni	Nord Est	Altre aree	Totale
<i>Micro</i>	24,3	30,2	29,3
<i>Piccola</i>	41,5	43,0	42,8
<i>Media</i>	26,0	19,9	20,8
<i>Medio-grande</i>	7,4	5,9	6,2
<i>Grande</i>	0,7	0,9	0,9
Totale	100,0	100,0	100,0

A2 – Distribuzione dei ricavi (medi 2008-2013) per dimensione e area (val. %)

Dimensioni	Nord Est	Altre aree	Totale
<i>Micro</i>	1,5	2,2	2,1
<i>Piccola</i>	10,4	11,8	11,6
<i>Media</i>	28,3	24,0	24,7
<i>Medio-grande</i>	29,9	29,8	29,8
<i>Grande</i>	30,0	32,2	31,8
Totale	100,0	100,0	100,0

¹⁰ Intervista rilevata nell'ambito della ricerca "Strategie organizzative" condotta per conto di Confindustria Padova e gentilmente concessa da Molino Rossetto Spa e da Confindustria Padova.

A.3 Distribuzione delle imprese per macro-settore, area e dimensione (val. assoluti)

	Micro	Piccola	Media	Medio-grande	Grande	Totale
Bevande	198	278	141	40	6	663
Nord Est	39	65	47	15	1	167
Altre aree	159	213	94	25	5	496
Caffè, zucchero e tè	125	147	58	20	4	354
Nord Est	16	20	9	1	1	47
Altre aree	109	127	49	19	3	307
Carne e pesce	237	443	214	55	6	955
Nord Est	28	57	37	9		131
Altre aree	209	386	177	46	6	824
Frutta e ortaggi	119	216	118	22	2	477
Nord Est	6	23	19	6		54
Altre aree	113	193	99	16	2	423
Granaglie	54	100	81	13	4	252
Nord Est	8	10	13	2	1	34
Altre aree	46	90	68	11	3	218
Industrie alimentari	14	7		39	1	61
Nord Est		2		3		5
Altre aree	14	5		36	1	56
Lattiero caseario	212	348	126	35	7	728
Nord Est	17	33	15	9		74
Altre aree	195	315	111	26	7	654
Mangimi	37	88	57	15	2	199
Nord Est	6	10	6	1	1	24
Altre aree	31	78	51	14	1	175
Oli e grassi	57	66	29	17	3	172
Nord Est		3	2	2		7
Altre aree	57	63	27	15	3	165
Piatti pronti	57	87	45	11	3	203
Nord Est	11	20	5	1		37
Altre aree	46	67	40	10	3	166
Prodotti da forno	288	260	122	26	4	700
Nord Est	43	54	33	4	1	135
Altre aree	245	206	89	22	3	565
Totale	1.398	2.040	991	293	42	4.764

A.4 Distribuzione delle imprese per macro-settore, area e dimensione (val. %)

	Micro	Piccola	Media	Medio- grande	Grande	Totale
Bevande	29,9	41,9	21,3	6,0	0,9	100,0
Nord Est	23,4	38,9	28,1	9,0	0,6	100,0
Altre aree	32,1	42,9	19,0	5,0	1,0	100,0
Caffè, zucchero e tè	35,3	41,5	16,4	5,6	1,1	100,0
Nord Est	34,0	42,6	19,1	2,1	2,1	100,0
Altre aree	35,5	41,4	16,0	6,2	1,0	100,0
Carne e pesce	24,8	46,4	22,4	5,8	0,6	100,0
Nord Est	21,4	43,5	28,2	6,9	0,0	100,0
Altre aree	25,4	46,8	21,5	5,6	0,7	100,0
Frutta e ortaggi	24,9	45,3	24,7	4,6	0,4	100,0
Nord Est	11,1	42,6	35,2	11,1	0,0	100,0
Altre aree	26,7	45,6	23,4	3,8	0,5	100,0
Granaglie	21,4	39,7	32,1	5,2	1,6	100,0
Nord Est	23,5	29,4	38,2	5,9	2,9	100,0
Altre aree	21,1	41,3	31,2	5,0	1,4	100,0
Industrie alimentari	23,0	11,5	0,0	63,9	1,6	100,0
Nord Est	0,0	40,0	0,0	60,0	0,0	100,0
Altre aree	25,0	8,9	0,0	64,3	1,8	100,0
Lattiero caseario	29,1	47,8	17,3	4,8	1,0	100,0
Nord Est	23,0	44,6	20,3	12,2	0,0	100,0
Altre aree	29,8	48,2	17,0	4,0	1,1	100,0
Mangimi	18,6	44,2	28,6	7,5	1,0	100,0
Nord Est	25,0	41,7	25,0	4,2	4,2	100,0
Altre aree	17,7	44,6	29,1	8,0	0,6	100,0
Oli e grassi	33,1	38,4	16,9	9,9	1,7	100,0
Nord Est	0,0	42,9	28,6	28,6	0,0	100,0
Altre aree	34,5	38,2	16,4	9,1	1,8	100,0
Piatti pronti	28,1	42,9	22,2	5,4	1,5	100,0
Nord Est	29,7	54,1	13,5	2,7	0,0	100,0
Altre aree	27,7	40,4	24,1	6,0	1,8	100,0
Prodotti da forno	41,1	37,1	17,4	3,7	0,6	100,0
Nord Est	31,9	40,0	24,4	3,0	0,7	100,0
Altre aree	43,4	36,5	15,8	3,9	0,5	100,0
Totale	29,3	42,8	20,8	6,2	0,9	100,0

A.5 Distribuzione delle imprese per macro-settore, area e dimensione (val. % calcolato sul valore medio dei ricavi)

	Micro	Piccola	Media	Medio- grande	Grande	Totale
Bevande	2,1	11,5	25,9	31,7	28,8	100,0
Nord Est	1,7	11,2	31,7	35,4	19,9	100,0
Altre aree	2,2	11,5	23,9	30,4	31,9	100,0
Caffè, zucchero e tè	1,9	8,5	13,3	23,3	53,1	100,0
Nord Est	3,1	16,3	26,2	8,7	45,7	100,0
Altre aree	1,8	7,8	12,2	24,5	53,7	100,0
Carne e pesce	2,0	14,8	29,9	37,5	15,8	100,0
Nord Est	1,7	15,1	41,9	41,3	0,0	100,0
Altre aree	2,1	14,8	28,1	36,9	18,1	100,0
Frutta e ortaggi	2,4	16,5	37,1	29,2	14,8	100,0
Nord Est	0,9	12,6	35,9	50,6	0,0	100,0
Altre aree	2,7	17,2	37,3	25,3	17,5	100,0
Granaglie	1,4	10,1	37,1	20,4	31,0	100,0
Nord Est	1,4	6,4	41,1	10,3	40,8	100,0
Altre aree	1,3	10,8	36,3	22,3	29,2	100,0
Industrie alimentari	0,8	1,0	0,0	32,4	65,8	100,0
Nord Est	0,0	29,0	0,0	71,0	0,0	100,0
Altre aree	0,8	0,6	0,0	31,9	66,7	100,0
Lattiero caseario	2,5	14,0	22,6	29,9	31,0	100,0
Nord Est	1,5	11,4	24,0	63,1	0,0	100,0
Altre aree	2,6	14,3	22,4	25,3	35,3	100,0
Mangimi	0,8	7,0	20,6	22,6	49,1	100,0
Nord Est	0,2	1,6	5,3	1,8	91,1	100,0
Altre aree	1,3	12,2	35,4	42,6	8,5	100,0
Oli e grassi	1,5	6,4	15,4	46,2	30,5	100,0
Nord Est	0,0	4,3	11,0	84,7	0,0	100,0
Altre aree	1,7	6,7	15,9	41,7	34,1	100,0
Piatti pronti	1,8	10,0	24,5	22,7	41,0	100,0
Nord Est	4,3	27,7	35,7	32,4	0,0	100,0
Altre aree	1,6	8,5	23,5	21,9	44,5	100,0
Prodotti da forno	3,5	12,2	25,2	25,8	33,3	100,0
Nord Est	2,6	14,6	43,9	19,5	19,4	100,0
Altre aree	3,7	11,6	21,1	27,2	36,4	100,0
Totale complessivo	2,1	11,6	24,7	29,8	31,8	100,0