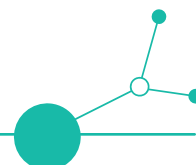


BENCHMARK TRANSNAZIONALE DEI MODELLI DI AFN

Rapporto di sintesi





Food4CE

Esclusione di responsabilità

Le opinioni e i pareri espressi in questo documento sono esclusivamente quelli dell'autore o degli autori e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Unione Europea o di Interreg Central Europe. L'Unione Europea e l'Autorità di Gestione non sono responsabili di eventuali errori od omissioni nel contenuto del presente documento.

Sebbene sia stato fatto ogni sforzo per assicurare l'accuratezza delle informazioni contenute in questo documento, gli autori e ogni altro partecipante al consorzio Food4CE non forniscono alcun tipo di garanzia, espressa o implicita, incluse, ma non solo, le garanzie di commerciabilità e di idoneità per uno scopo particolare.

Il consorzio Food4CE e i suoi membri, compresi i loro funzionari, dipendenti e agenti, non saranno ritenuti responsabili per negligenza o altro per eventuali imprecisioni o omissioni nel presente documento. Inoltre, il consorzio Food4CE e i suoi membri non saranno responsabili di eventuali perdite o danni diretti, indiretti o conseguenti derivanti dall'uso o dall'affidamento su informazioni o consigli contenuti nel presente documento.

AUTORI E AUTRICI

Contributi al Deliverable		
Tipo di autrice	Nome e Cognome	Organizzazione
Autore principale	Lorenzo Cello	ITL
Contributrice	Eleonora Morganti	ITL

Messaggio di copyright

©Consortio Food4CE. Il contenuto di questo documento è opera originale del Consortio Food4CE, se non diversamente indicato. Sono state utilizzate citazioni e/o riferimenti appropriati per riconoscere il materiale pubblicato in precedenza e il lavoro di altri. La riproduzione di questo documento è consentita a condizione che la fonte sia adeguatamente citata.



Indice dei Contenuti

1. SOMMARIO	3
2. INTRODUZIONE	4
3. OVERVIEW DELLE REGIONI PARTECIPANTI	4
4. UN'ANALISI DEI MODELLI DI BUSINESS DELLE AFN	6
4.1. GAMMA DEL PRODOTTO	6
4.2. CANALI	6
4.3. CLIENTI	7
4.4. PROPOSTA DI VALORE	8
4.5. PARTNER CHIAVE	9
4.6. FLUSSI DI ENTRATE	9
4.7. RISORSE CHIAVE	10
4.8. ATTIVITÀ CHIAVE	10
5. BENCHMARK TRANSNAZIONALE	11
6. SFIDE E OPPORTUNITÀ	11

www.interreg-central.eu/food4ce/



Food4CE



1. Sommario

Questo report evidenzia le diverse pratiche e adattamenti all'interno delle Reti Alimentari Alternative (AFN) in tutta Europa Centrale, rivelando sia i punti di forza che le sfide, influenzate dalle dinamiche regionali uniche. Benchmarking su 391 AFN, di cui 146 (37%) avanzate in termini di complessità, la ricerca mette in evidenza le migliori pratiche e le aree strategiche per lo sviluppo di sistemi alimentari sostenibili e resilienti.

Un sondaggio tramite Business Model Canvas (BMC) indica che quasi la metà delle AFN è altamente sviluppata, mirando principalmente a consumatori privati, rivenditori e al settore HoReCa. Nonostante una forte preferenza per la consegna diretta e lo shopping in negozio, solo il 10% delle AFN utilizza i servizi di spedizione, segnalando una lacuna nelle soluzioni di consegna per le reti più piccole. I social media e i siti web proprietari sono essenziali per il marketing delle AFN avanzate, sebbene la preferenza della Polonia per l'interazione faccia a faccia indichi un'adozione digitale più lenta.

Le vendite di prodotti sono la principale fonte di reddito per le AFN, ma persistono sfide legate alla logistica e alla pubblicità, con una digitalizzazione ancora una priorità bassa. Le partnership chiave con agricoltori locali, trasformatori alimentari e fornitori di servizi logistici sono fondamentali, ma la coordinazione rimane un ostacolo.

Il report evidenzia la necessità di un supporto politico collaborativo, la condivisione delle conoscenze e reti più forti per promuovere la sostenibilità e la crescita economica locale. Una piattaforma di matchmaking proposta potrebbe snellire la logistica, migliorare la portata digitale e ottimizzare la pubblicità, fornendo alle AFN maggiore visibilità e resilienza in un mercato in evoluzione.

Su Food4CE:

Food4CE è un progetto europeo finanziato dal Programma INTERREG Central Europe, finalizzato a sostenere le Reti Alimentari Alternative (AFN) nei loro sforzi per creare sistemi di approvvigionamento alimentare sostenibili e resilienti. Nell'ambito di Food4CE verranno istituiti 5 Innovation Hub (IH) locali e 1 transnazionale, che si concentreranno sul miglioramento dell'efficienza logistica delle AFN attraverso lo sviluppo di strumenti e soluzioni innovative.

Nell'ambito del progetto saranno sviluppati due strumenti innovativi, la Knowledge Transfer Platform e la Matchmaking Platform. La prima è destinata alla condivisione delle migliori pratiche e soluzioni logistiche, mentre la seconda è destinata alla creazione di nuove soluzioni e servizi logistici B2B. L'obiettivo è quello di facilitare il trasferimento di conoscenze e lo scambio tra regioni e attori diversi e di creare una rete di supporto reciproco unica per le AFN dell'Europa centrale.

Food4CE fornirà inoltre piani d'azione regionali sviluppati congiuntamente per ogni regione partecipante e linee guida transnazionali (CE) per il sostegno alle AFN. Il progetto mira a stabilire un meccanismo di sostegno alle AFN sostenibile e duraturo, che continuerà a funzionare anche dopo la fine del progetto.

Attraverso la creazione di Innovation Hub locali e transnazionali e lo sviluppo di strumenti e soluzioni innovative, il progetto Food4CE mira a facilitare lo scambio di conoscenze e la cooperazione tra diversi attori e regioni, portando a un meccanismo di supporto AFN sostenibile e duraturo.



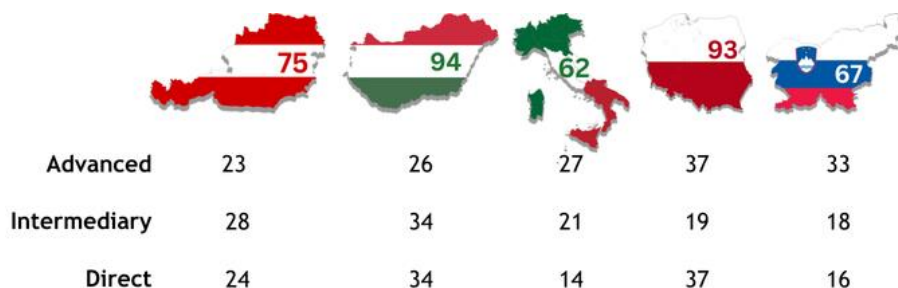
2. Introduzione

Questo report presenta un'analisi completa delle Reti Alimentari Alternative (AFN) in diversi paesi, evidenziando la loro diversità in termini di struttura, complessità e canali di distribuzione. Attraverso una ricerca documentale approfondita e indagini online mirate, sono state identificate e analizzate da 50 a 100 AFN in ciascuna regione, concentrandosi in particolare sui loro prodotti, trasporti e servizi logistici. I risultati rivelano tendenze notevoli nelle caratteristiche delle AFN, tra cui la prevalenza di reti avanzate e diversi metodi di distribuzione. Questa sezione introduttiva fornisce una panoramica delle regioni partecipanti e prepara il terreno per un'esplorazione dettagliata delle AFN, offrendo spunti sul loro ruolo in evoluzione all'interno del sistema alimentare.

Attraverso la ricerca documentale, sono state identificate **tra 50 e 100 AFN in ciascun paese** e successivamente analizzate, descrivendo i loro prodotti e i servizi di trasporto e logistica. Nella seconda fase, è stata condotta un'analisi più dettagliata focalizzata sulle AFN avanzate che offrono servizi logistici. Questa analisi è stata effettuata tramite indagini online che hanno esplorato i loro modelli di business e sistemi logistici.

3. Overview delle regioni partecipanti

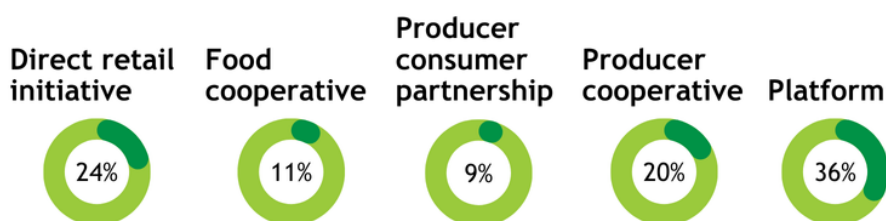
L'analisi delle Reti Alimentari Alternative (AFN) in diverse regioni ha rivelato tendenze distinte nella loro complessità e distribuzione. In **Slovenia**, quasi la metà delle AFN identificate sono classificate come avanzate, indicando un significativo spostamento verso reti alimentari più complesse con logistica integrata e piattaforme online. **L'Ungheria** presenta una distribuzione equilibrata tra AFN dirette e intermedie, con una minore proporzione di reti avanzate, suggerendo un paesaggio alimentare variegato ma generalmente meno complesso. Anche **l'Austria** mostra una struttura ben bilanciata delle AFN su tutti i livelli di complessità, riflettendo una complessità moderata all'interno della sua rete alimentare. Al contrario, la **Polonia** evidenzia un paesaggio AFN polarizzato, con proporzioni significative sia di reti dirette che avanzate e un numero ridotto di reti intermedie, indicando una divisione tra modelli più semplici e più complessi. Nel frattempo, nella regione **dell'Emilia-Romagna** (Italia), si nota una chiara preferenza per le AFN avanzate, con molte reti che si dirigono verso livelli di complessità superiori, mentre un numero significativo di reti intermedie suggerisce una fase di transizione verso sistemi più integrati. In generale, questi risultati suggeriscono che, **sebbene le AFN siano in evoluzione in tutte le regioni, il ritmo e la direzione del loro sviluppo variano, plasmati da fattori locali e dalle esigenze del mercato.**



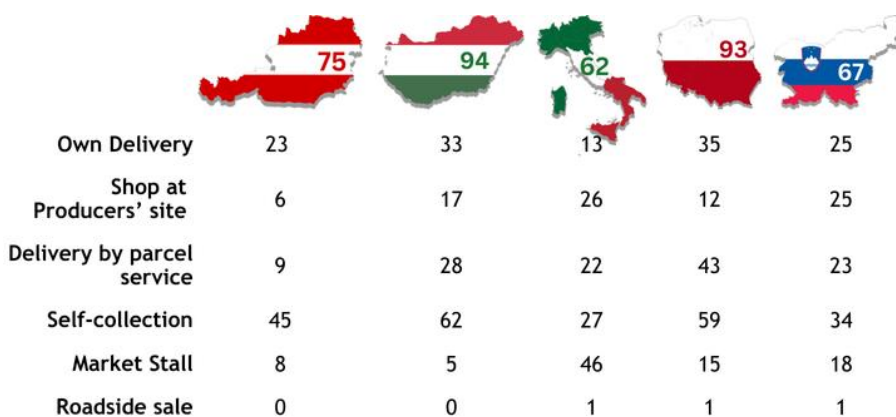
L'analisi delle Reti Alimentari Alternative (AFN) in diverse regioni ha rivelato preferenze diverse per forme specifiche di AFN. In **Slovenia**, le **iniziative di vendita diretta** e le **piattaforme** dominano, mentre le cooperative alimentari e le partnership produttore-consumatore sono rare, probabilmente a causa della loro complessità logistica e della necessità di un elevato coinvolgimento dei consumatori. In **Ungheria**, le **piattaforme** sono le più comuni, seguite da vicino dalle **cooperative di produttori** e dalle **partnership produttore-consumatore**, in particolare nel settore in crescita dell'Agricoltura Sostenuta dalla Comunità



(CSA), che si estende oltre i prodotti agricoli includendo anche il bestiame. L'Austria si distingue per una presenza significativa di **cooperative alimentari comunitarie**, che rappresentano quasi la metà delle sue AFN, riflettendo la forte tradizione di cooperazione della società civile del paese. Al contrario, le cooperative di produttori sono rare in Austria. La Polonia mostra una forte preferenza per le **piattaforme** e le **iniziative di vendita diretta**, mentre l'Italia, in particolare nella regione Emilia-Romagna, ha la maggior parte delle AFN che operano come **piattaforme**, con le **cooperative di produttori** che giocano anche un ruolo significativo. In generale, le **piattaforme** sono popolari in tutte le regioni, con la Polonia che ne detiene la quota più alta, indicando una diffusione del ricorso a canali di vendita digitali e online per la distribuzione dei prodotti.



L'analisi dei canali di distribuzione utilizzati dalle Reti Alimentari Alternative (AFN) rivela significative variazioni regionali che riflettono il comportamento dei consumatori, le infrastrutture e le scelte strategiche. La consegna diretta è comune in tutte le regioni, con una media di 26 casi, anche se meno diffusa in Italia, dove solo 13 AFN utilizzano questo metodo. I negozi presso il sito del produttore sono utilizzati in tutte le regioni, ma sono particolarmente rari in Austria, con solo 6 AFN. Le consegne tramite servizi di corriere sono simili per numero ai negozi sul posto, ma sono particolarmente prominenti in Polonia, dove quasi il doppio delle AFN utilizza questo metodo rispetto ad altre regioni, suggerendo una maggiore adattabilità all'acquisto digitale e a distanza. Il ritiro diretto emerge come il canale di distribuzione più popolare nella maggior parte delle regioni, specialmente in Ungheria e Polonia, dove supera i 59 casi, evidenziando una forte preferenza per l'interazione diretta tra consumatore e produttore. L'Italia si distingue per l'uso significativo delle bancarelle nei mercati (46), indicando una preferenza regionale per le vendite basate sul mercato, mentre le vendite lungo la strada rimangono un canale marginale in tutte le regioni. Questi risultati enfatizzano **una tendenza generale verso l'impegno diretto e personale nella distribuzione, in particolare in Ungheria e Polonia, mentre l'uso significativo dei servizi di corriere in Polonia suggerisce una particolare apertura verso i canali di distribuzione digitali.**





4. Un'analisi dei modelli di business delle AFN

Un benchmark implica un'analisi comparativa con i concorrenti. Per questo benchmark, è stata calcolata la media delle risposte di tutte le AFN partecipanti. Successivamente, le medie regionali sono state confrontate con la media complessiva. Il sondaggio completato dalle AFN era strutturato fondamentalmente per delineare i loro modelli di business, con domande formulate in linea con il framework del Business Model Canvas.

I principali risultati del sondaggio svolto, che si è concentrato sul business model canvas, sono presentati di seguito, tuttavia, sono ulteriormente sviluppati nei rapporti regionali di ciascun paese partecipante.

4.1. Gamma del prodotto

L'analisi della **gamma di prodotti** e delle pratiche di stoccaggio tra le Reti Alimentari Alternative (AFN) rivela un forte focus sui prodotti freschi, in particolare su verdure e frutta, che risponde alle aspettative dei consumatori per varietà e qualità negli alimenti a km zero. Le verdure sono la categoria principale, con molte AFN che offrono una vasta gamma di opzioni, mentre anche la frutta mostra una significativa varietà, sebbene in quantità minori. Altre categorie come bevande, uova e latticini sono comunemente disponibili, ma in quantità moderate, riflettendo una domanda costante. I prodotti da forno sono generalmente offerti in gamme più ristrette, mentre i prodotti sostitutivi, che soddisfano esigenze dietetiche specifiche o preferenze, sono i meno rappresentati, suggerendo un mercato più di nicchia che poche AFN mirano a soddisfare.

Le **pratiche di stoccaggio** nelle AFN favoriscono prevalentemente metodi di conservazione a lunga durata e refrigerati, ben adatti alla natura deperibile dei prodotti freschi, latticini, carne e uova. La distribuzione equilibrata tra stoccaggio a lunga durata e refrigerato per frutta e verdura indica la necessità di versatilità nella conservazione di questi prodotti. Il minimo ricorso al congelamento in tutte le categorie suggerisce che le AFN privilegiano la consegna di prodotti freschi, probabilmente per via delle preferenze dei consumatori e forse per le limitazioni nelle loro infrastrutture logistiche e di stoccaggio per la gestione degli articoli surgelati.

Nel complesso, l'accento sui prodotti freschi e sulle pratiche di stoccaggio appropriate riflette l'impegno delle AFN nel fornire cibo fresco e di alta qualità direttamente ai consumatori, evidenziando anche le sfide che affrontano nell'espandere la loro offerta per includere prodotti più di nicchia o surgelati. Questo focus sulla freschezza e sulla provenienza locale è un elemento distintivo delle AFN, rispondendo a un mercato che valorizza la qualità e le connessioni dirette con i produttori.

4.2. Canali

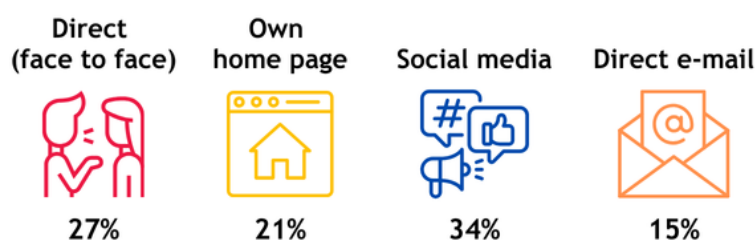
L'analisi dei canali di distribuzione e pubblicità tra le Reti Alimentari Alternative (AFN) nelle diverse regioni rivela significative variazioni regionali influenzate da preferenze culturali, considerazioni logistiche e scelte strategiche aziendali. Per quanto riguarda i **canali di distribuzione**, la **consegna diretta** emerge come il metodo più diffuso, riflettendo una forte preferenza delle AFN nel mantenere il controllo diretto sul processo di distribuzione. Questo metodo è particolarmente dominante in Slovenia, dove oltre il 70% delle AFN si affida a questa modalità, indicando un forte impegno nel gestire l'intera esperienza del cliente. Al contrario, in Italia si osserva una forte preferenza per gli **acquisti diretti** presso il sito del produttore, mentre in Polonia prevalgono le **bancarelle nei mercati**, illustrando differenze regionali nel comportamento dei consumatori e nelle strategie delle AFN. La **raccolta diretta** e le **bancarelle** sono più comunemente utilizzate in regioni come l'Ungheria e la Polonia, sottolineando l'importanza delle interazioni dirette e personali tra produttori e consumatori in queste aree. I metodi di distribuzione meno popolari sono le



vendite ai bordi delle strade e la consegna tramite servizio postale, con quest'ultima sottoutilizzata, in particolare in Polonia, dove la dipendenza dai servizi di trasporto esternalizzati è minima.

Man mano che le AFN diventano più sofisticate, esse si affidano sempre più ai servizi postali, accanto ai metodi di consegna diretta, consentendo di bilanciare l'impegno diretto con i consumatori con le esigenze logistiche derivanti dalla crescita delle operazioni. Tuttavia, questa crescita comporta delle sfide, in particolare nel mantenere il livello di connessione personale e fiducia che è più facile da sviluppare tramite canali di distribuzione diretti come le bancarelle o la raccolta diretta. La regionalizzazione di questi metodi sottolinea l'importanza di allineare le strategie di distribuzione con le preferenze locali dei consumatori e con le capacità operative delle AFN.

Anche le **strategie pubblicitarie** delle AFN riflettono queste differenze regionali. I social media sono il canale pubblicitario principale, utilizzato da oltre il 34% delle AFN, mostrando un approccio moderno e digitale che si allinea con la tendenza generale di engagement diretto e costruzione di comunità. Questo metodo è particolarmente diffuso in Ungheria, dove più del 50% delle AFN usano i social media per la promozione, sfruttando la sua ampia portata per connettersi con un vasto pubblico. Tuttavia, questa forte dipendenza dalle piattaforme digitali potrebbe limitare la profondità delle relazioni con i consumatori, che spesso vengono rafforzate tramite interazioni più personali e dirette.



In Polonia, l'attenzione sull'advertising diretto, come le interazioni faccia a faccia, complementa l'uso prevalente dei canali di distribuzione diretta come le bancarelle nei mercati. Questo approccio favorisce una **maggiore fiducia e lealtà tra i consumatori**, sottolineando l'importanza delle connessioni personali nel mercato delle AFN polacche. Sebbene la Polonia mantenga un approccio equilibrato alla **promozione online**, il suo impegno verso la pubblicità diretta la distingue dalle altre regioni, suggerendo una priorità strategica nella costruzione di relazioni profonde e basate sulla fiducia con i consumatori.

In conclusione, le strategie regionalizzate di distribuzione e pubblicità delle AFN evidenziano i diversi approcci adottati per bilanciare l'engagement diretto con i consumatori e la necessità di una maggiore portata di mercato. Mentre alcune regioni, come l'Ungheria, enfatizzano i canali digitali per massimizzare l'esposizione, altre, come la Polonia, si concentrano su interazioni dirette e personali per costruire relazioni durature con i consumatori. Queste scelte strategiche riflettono le dinamiche di mercato uniche e le influenze culturali di ciascuna regione, plasmando il modo in cui le AFN operano e si connettono con i loro clienti.

4.3. Clienti

L'analisi dei segmenti di clientela all'interno delle Reti Alimentari Alternative (AFN) evidenzia il predominio dei **consumatori privati**, che rappresentano il 76% del pubblico target nelle regioni esaminate. Questo forte focus sui consumatori privati è in linea con le aspettative e suggerisce che le AFN si rivolgono principalmente agli acquirenti individuali. I **rivenditori**, il settore **HoReCa** (hotel, ristoranti e caffè), la **ristorazione collettiva** e i **grossisti** complessivamente rappresentano una quota più piccola, con ogni segmento nettamente inferiore ai consumatori privati. Tuttavia, le variazioni regionali offrono spunti sulle dinamiche di mercato locali. In Italia, il 17% delle AFN serve il settore HoReCa, riflettendo la forte cultura gastronomica



del paese e l'enfasi su ingredienti freschi e locali. La Slovenia, invece, pone una maggiore importanza sulla ristorazione collettiva, indicando che le AFN slovene rispondono in modo particolare alle esigenze delle cucine istituzionali e delle mense. Queste differenze sottolineano come le influenze culturali e le specifiche richieste di mercato plasmino il focus strategico delle AFN nelle diverse regioni.

4.4. Proposta di valore



L'analisi delle proposte di valore all'interno delle Reti Alimentari Alternative (AFN) evidenzia l'importanza fondamentale della **qualità del prodotto**, che è la priorità assoluta per il 97% delle AFN. Questo focus è in linea con le aspettative dei consumatori, poiché i prodotti freschi, locali e di alta qualità sono il marchio distintivo delle AFN, differenziandole dalle catene alimentari tradizionali. L'enfasi sulla qualità è ulteriormente rafforzata dal fatto che il 92% delle AFN considera la qualità e la freschezza dei cibi locali come il valore più cruciale per i consumatori, con il gusto e il sapore che occupano anch'essi un posto di rilievo.



L'**affidabilità**, la **sicurezza** e la **tracciabilità** sono anch'essi valori chiave, con il 73% delle AFN che riconoscono l'importanza della tracciabilità del prodotto per i consumatori. Ciò sottolinea la crescente domanda da parte dei consumatori di trasparenza e fiducia nelle origini alimentari. Altri valori importanti includono la varietà stagionale, il supporto ai produttori locali e la promozione di connessioni personali tra consumatori e produttori, riflettendo l'etica comunitaria di molte AFN.



Tuttavia, viene data meno enfasi a **servizi come la consegna a domicilio e le pratiche etiche**, con meno del 40% delle AFN che considerano questi aspetti come valori principali. Sorprendentemente, solo il 55% delle AFN si concentra sull'offerta di prodotti realizzati con ingredienti locali, il che suggerisce un possibile ambito di miglioramento per allinearsi meglio alle aspettative dei consumatori.



La **competitività dei prezzi** è il valore meno prioritario, con solo l'8% delle AFN che lo considerano significativo, indicando che i consumatori delle AFN sono più motivati dalla qualità e da considerazioni etiche che dai prezzi bassi. Complessivamente, le AFN danno priorità alla fornitura di prodotti di alta qualità, affidabili e pertinenti a livello locale, mentre viene data meno attenzione alla competitività dei prezzi e a determinati fattori di convenienza.

A livello regionale, l'analisi evidenzia preferenze specifiche e sfide affrontate dalle AFN. In **Polonia**, emerge una forte enfasi sui prodotti a km 0, sebbene la bassa adozione di certificazioni suggerisca una discrepanza tra le aspettative dei consumatori e le pratiche delle AFN. **Slovenia** e **Austria** dimostrano un forte impegno verso i produttori locali e i prodotti biologici, riflettendo un sistema di valori condiviso incentrato sulla sostenibilità e sul localismo. Al contrario, le **AFN italiane** affrontano la sfida di allineare le loro offerte con i valori dei consumatori, come evidenziato da una percentuale inferiore di prodotti locali rispetto all'alto valore attribuito dai consumatori alla provenienza locale. Le **AFN ungheresi**, pur essendo simili per classifica, evidenziano l'importanza di prezzi più bassi e del gusto, suggerendo un mercato che privilegia l'accessibilità e il sapore piuttosto che la qualità premium.

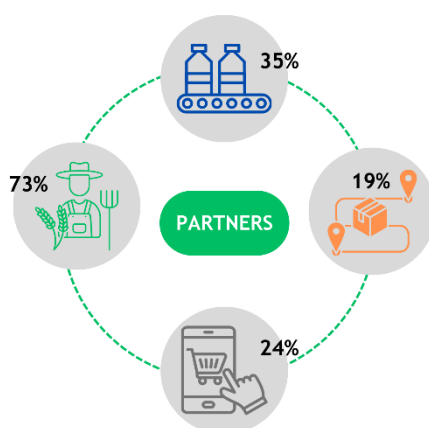
Complessivamente, i dati mostrano che, pur esistendo una tendenza generale verso la valorizzazione dei prodotti locali e di alta qualità, le specificità variano notevolmente tra le regioni. Le AFN devono navigare queste differenze regionali adattando le loro proposte di valore per allinearsi alle preferenze locali dei consumatori e alle condizioni del mercato. Questo approccio è essenziale per affrontare le sfide e le aspettative uniche di ciascun mercato, indicando che una strategia sfumata, piuttosto che un modello uniforme, è cruciale per il successo e la sostenibilità delle AFN.



4.5. Partner chiave

L'analisi dell'elemento **Key Partners** nel Business Model Canvas rivela significative variazioni regionali nelle partnership che le Alternative Food Networks (AFN) considerano fondamentali per ottimizzare le loro operazioni e creare valore. In tutte le regioni, i **produttori locali** emergono come i partner più cruciali, con il 73% delle AFN che li identificano come essenziali, sottolineando il ruolo fondamentale degli agricoltori locali nel sostenere queste reti. Tuttavia, il grado di dipendenza dai produttori locali varia: la Slovenia mostra la più alta dipendenza (oltre il 90%), riflettendo una profonda integrazione delle AFN nel settore agricolo, mentre l'Ungheria presenta una dipendenza inferiore, al 53%.

Oltre ai produttori locali, i **trasformatori alimentari** sono considerati partner importanti dal 35% delle AFN, in particolare in Slovenia, dove il 63% delle AFN li considera partner critici, indicando il valore aggiunto che si ottiene attraverso la trasformazione dei prodotti agricoli. Gli **intermediari**, inclusi rivenditori e piattaforme IT, sono citati dal 24% delle AFN, con un'importanza particolare in Ungheria, dove occupano la seconda posizione, suggerendo una maggiore dipendenza dalla distribuzione e dalla facilitazione delle vendite in questa regione. Al contrario, i **fornitori di logistica** sono meno enfatizzati, in particolare in Polonia, dove nessuna AFN li considera partner chiave, indicando una preferenza per le interazioni dirette tra produttori e consumatori.



Queste differenze regionali riflettono i vari gradi di integrazione e dipendenza da diverse fasi della filiera nelle AFN. Le AFN slovene e polacche sembrano essere più concentrate sulle materie prime e sulle relazioni dirette tra produttore e consumatore, mentre le AFN ungheresi mostrano una dipendenza più equilibrata da intermediari e logistica, insieme ai produttori locali. Questa diversità evidenzia come le strutture di mercato locali e le pratiche distributive plasmino le partnership strategiche delle AFN, influenzando i loro modelli operativi e la loro integrazione all'interno delle economie locali.

4.6. Flussi di entrate

L'analisi delle **fonti di ricavo** tra le Alternative Food Networks (AFN) evidenzia una prevalente dipendenza dalle vendite di prodotti come principale fonte di reddito, con il 92% delle AFN che lo identificano come elemento chiave. Questo rispecchia i modelli di business tradizionali del retail, in cui i ricavi derivano principalmente dalle transazioni dirette di prodotti. Tuttavia, le variazioni regionali nelle strategie di generazione dei ricavi rivelano approcci diversificati, adattati alle dinamiche di mercato locali.

Ad esempio, le AFN slovene fanno un ampio ricorso al **cross-selling**, con il 44% di esse che incrementano i ricavi aumentando il valore delle singole vendite, mentre in Polonia si osserva una significativa dipendenza da **commissioni per servizi**, indicando una strategia che include tariffe per servizi aggiuntivi. Le AFN italiane mantengono un forte focus sulle vendite di prodotti, suggerendo un modello operativo snodato e centrato



sul prodotto, mentre le AFN ungheresi adottano un approccio unico con **donazioni**, che emergono come una fonte di reddito significativa, riflettendo un modello finanziario orientato alla comunità.

Questa combinazione di fonti di reddito tradizionali e innovative tra le diverse regioni sottolinea l'adattabilità delle AFN, che riescono a allineare le loro strategie finanziarie sia alle tendenze globali sia alle opportunità regionali specifiche. Le diverse strategie di ricavo non solo migliorano la sostenibilità finanziaria, ma consentono anche alle AFN di rispondere alle esigenze uniche dei mercati locali. Adottando un mix di fonti di reddito, dalle vendite dirette di prodotti al cross-selling e alle tariffe per servizi, le AFN possono affrontare le complessità dei rispettivi ambienti e mantenere la loro redditività. Questa flessibilità è cruciale per il loro successo a lungo termine, permettendo loro di rimanere resilienti di fronte ai cambiamenti nelle condizioni di mercato e nelle preferenze dei consumatori.

4.7. Risorse chiave

L'analisi delle **risorse chiave** nelle Alternative Food Networks (AFN) evidenzia che il **know-how specializzato** è universalmente riconosciuto come la risorsa più cruciale, con il 72% delle AFN che lo identificano come essenziale. Questo sottolinea il ruolo significativo che l'esperienza tecnica gioca nel fornire proposte di valore uniche e distintive. Anche il **marchio e la comunicazione** emergono come risorse vitali, citati dal 63% dei rispondenti, riflettendo l'importanza di costruire una forte identità di marca e di interagire efficacemente con i consumatori. Inoltre, la **comprensione dei bisogni dei consumatori** è riconosciuta dal 55%, mentre **motivazione e risorse umane** sono importanti rispettivamente per il 47% e il 43% dei rispondenti.

In conclusione, mentre il **know-how specializzato** è universalmente cruciale per la creazione di valore, le variazioni regionali rivelano priorità strategiche differenti. Le AFN in **Austria, Italia e Slovenia** si concentrano maggiormente sull'expertise tecnica, mentre quelle in **Polonia e Ungheria** attribuiscono maggiore importanza alla costruzione del marchio e alla comunicazione. Questa disparità regionale evidenzia la necessità per le AFN di allineare le loro risorse chiave con gli obiettivi strategici e le richieste del mercato, che si tratti di approcci basati sull'expertise o strategie incentrate sul brand, per competere efficacemente e connettersi con il loro pubblico di riferimento.

4.8. Attività chiave

L'analisi delle **attività chiave** nelle Alternative Food Networks (AFN) rivela variazioni regionali distinte che riflettono differenti priorità strategiche e focus operativi. La **produzione di cibo e bevande** è identificata come l'attività principale per il 61% delle AFN, evidenziando il suo ruolo centrale nella proposta di valore. Il **servizio clienti** segue da vicino al 52%, sottolineando la sua importanza nel mantenere le relazioni con i consumatori e la soddisfazione del cliente. **Marketing e pubblicità** e **logistica e magazzinaggio** sono anche attività significative, con ciascuna al 41%, indicando il loro ruolo nella presenza sul mercato e nelle operazioni efficienti.

Tuttavia, la **digitalizzazione**, lo **sviluppo del prodotto** e lo **sviluppo tecnologico** sono meno enfatizzati, con tassi di coinvolgimento inferiori. Questo indica una potenziale lacuna nella pianificazione strategica a lungo termine, poiché queste attività sono cruciali per una crescita sostenibile e per la competitività contro le AFN più avanzate e le catene alimentari tradizionali.

I focus regionali diversificati delle AFN riflettono strategie su misura che sfruttano punti di forza locali e rispondono a esigenze di mercato specifiche. La concentrazione sulla **produzione** in **Austria e Polonia** contrasta con il focus sulla **qualità** in **Slovenia** e sull'**marketing** in **Ungheria**. L'**inferiore priorizzazione delle attività digitali e di sviluppo** evidenzia un'area critica per la crescita futura, poiché le AFN devono integrare questi aspetti per rimanere competitive e sostenibili in un ambiente di mercato dinamico.



5. Benchmark transnazionale

Questo capitolo offre un'analisi approfondita degli elementi del Business Model Canvas per le Reti Alimentari Alternative (AFN), rivelando come ciascun componente influenzi gli approcci strategici e operativi. I segmenti di clientela sono prevalentemente clienti privati, con variazioni come l'Italia che dà priorità al settore HoReCa e la Slovenia che si concentra sulla ristorazione collettiva. La proposta di valore si concentra su un'alta qualità del prodotto, con differenze regionali significative. La Polonia valorizza l'origine locale, Austria e Italia enfatizzano i prodotti biologici e le fonti locali, e i benefici dell'Italia sono allineati con le tendenze regionali ma generalmente al di sotto della media. I canali sono dominati da metodi di distribuzione diretta, in particolare la consegna diretta, con la Slovenia che mostra una forte preferenza per questo approccio. Le vendite di prodotti sono la principale fonte di reddito, supportando la scalabilità ma esponendo gli AFN ai rischi di mercato. Le risorse chiave evidenziano l'importanza del know-how in tutte le regioni, con Polonia e Ungheria che pongono maggiore enfasi sul marchio e sulla comunicazione. Le attività chiave si concentrano sulla produzione di alimenti e bevande, il servizio clienti, il marketing e la logistica, mentre la digitalizzazione e lo sviluppo tecnologico sono meno prioritizzati. Gli agricoltori locali sono partner cruciali, seguiti da trasformatori alimentari, intermediari e fornitori di logistica, con variazioni regionali come la minima dipendenza della Polonia dalla logistica. In generale, gli AFN sono caratterizzati da un impegno per la qualità, la provenienza locale e l'interazione diretta con i clienti, con adattamenti regionali che plasmano le loro strategie e priorità operative.

6. Sfide e opportunità

La ricerca evidenzia diverse sfide e opportunità affrontate dalle Reti Alimentari Alternative (AFN) in vari paesi, rivelando sia le somiglianze che le specificità regionali.

Le **AFN slovene** beneficiano di una **grande consapevolezza da parte dei consumatori** e degli agricoltori riguardo l'origine e la qualità del cibo. Questa consapevolezza, combinata con politiche governative di supporto e un impegno ambientale, favorisce forti reti locali e una condivisione efficiente dei costi tra gli agricoltori. Tuttavia, le sfide includono **una produzione frammentata, variazioni stagionali nella produzione, logistica complessa e una forte concorrenza da parte delle grandi aziende agroalimentari**. La limitata consapevolezza dei consumatori ostacola anche la crescita del mercato, sottolineando la necessità di strategie mirate per migliorare l'efficienza operativa e la visibilità sul mercato.

Le **AFN ungheresi** sono influenzate da fattori culturali, politici e tecnologici. La presenza di prodotti locali con un significato storico supporta la crescita delle AFN. Le politiche di supporto, tra cui sussidi regionali e incentivi per l'innovazione, aiutano le AFN a prosperare. Tuttavia, le AFN affrontano sfide come la **bassa consapevolezza dei consumatori, inefficienze nelle infrastrutture, barriere normative e accesso limitato alle risorse per i produttori su piccola scala**. Affrontare questi problemi richiede un approccio complesso che includa aggiustamenti politici, maggiore consapevolezza pubblica e supporto per i piccoli agricoltori.

Le **AFN italiane** sono influenzate dalle dinamiche sociali e dagli impatti della pandemia di COVID-19. L'ascesa dei Gruppi di Acquisto Solidale (Gas) ha rafforzato le connessioni comunitarie e le relazioni con i produttori locali. La pandemia ha accelerato il passaggio verso canali di vendita diretta, evidenziando la resilienza e la flessibilità delle AFN. Le principali sfide includono **normative severe sulla sicurezza alimentare, la concorrenza delle grandi imprese agroalimentari e la variabilità delle competenze nelle reti**. Rafforzare le partnership con i produttori locali e navigare nel rispetto delle normative sono cruciali per migliorare la stabilità e la crescita delle AFN.

Le **AFN austriache** beneficiano di **politiche di supporto** e di **un settore turistico in crescita**. Le iniziative governative promuovono le filiere corte e i mercati locali, mentre il turismo stimola la domanda di alimenti



autentici e di provenienza locale. Le sfide includono la **concorrenza delle grandi catene di distribuzione, la complessità delle normative e la limitata consapevolezza pubblica**. Le strategie per superare queste sfide comprendono l'intensificazione degli sforzi di marketing, la semplificazione delle normative e il miglioramento dell'accesso al credito.

Le **AFN polacche** affrontano **procedure normative complesse, una forte concorrenza da parte delle grandi imprese e una bassa consapevolezza pubblica dei benefici dei prodotti locali e biologici**. Le difficoltà finanziarie ostacolano anche le AFN più piccole. Per avanzare, le AFN polacche necessitano di una semplificazione delle normative, un aumento della consapevolezza pubblica e un miglioramento del supporto finanziario.

A livello regionale, le sfide comuni comprendono **barriere normative, concorrenza da parte delle grandi imprese agroalimentari, una limitata consapevolezza dei consumatori e difficoltà nell'accesso alle risorse**. Affrontare queste problematiche richiede la semplificazione delle normative, un aumento dell'educazione dei consumatori e un miglioramento del supporto finanziario e tecnico per i produttori su piccola scala. Le opportunità per le AFN includono il **contributo allo sviluppo economico locale, alla sostenibilità ambientale, alle connessioni sociali e alla sicurezza alimentare**. Sfruttando l'advocacy collaborativa, la condivisione di conoscenze, il rafforzamento delle capacità, lo sviluppo dei mercati e il networking, le AFN possono migliorare la loro efficacia e portata, rafforzando infine il loro ruolo nell'agricoltura sostenibile e nelle economie locali.