

Szanse i zagrożenia dla krótkiego łańcucha dostaw i sprzedaży bezpośredniej we Włoszech

Tłumaczenie zlecone i opublikowane przez Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego w Białymstoku za zgodą ISMEA

Informacje o źródle finansowania tłumaczenia:



„Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie”.
Instytucja Zarządzająca Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi.
Instytucja odpowiedzialna za tłumaczenie: Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego w Białymstoku.
Operacja współfinansowana jest ze środków Unii Europejskiej w ramach II schematu Pomocy Technicznej
“Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich” Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020.



Opportunità e minacce per la filiera corta e la vendita diretta in Italia

Informacje o finansowaniu i podmiocie odpowiedzialnym za treść merytoryczną opracowania:

Opracowane przez ISMEA [Instytut Badań Rynku Rolnego we Włoszech] - w ramach Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich [tj. włoskiej KSOW]
Plan na 2016 r. - Schemat projektu Ismea 10.2 Konkurencyjność i łańcuchy dostaw żywności

Instytucja zarządzająca: Ministerstwo Polityki Rolnej, Spożywczej i Leśnej
Biuro DISR2 - Manager: Paolo Ammassari
Osoba kontaktowa ds. schematu 10.2: Pietro Gasparri
Biuro PQAI2

Koordynator naukowy: Fabio Del Bravo
Koordynacja operacyjna: Antonella Finizia
Autor: Flaminia Ventura i Mario Schiano lo Moriello
Współpraca: Antonella Giuliano, Avelio Marini, Fabio Morosato i Gianluigi, Sagarriga Visconti

Grafika: Roberta Ruberto

Data: 13 września 2017 r

Tłumaczenie: Biuro tłumaczeń Centrum Europy 2019
na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego w Białymstoku
wrzesień 2019

SPIS TREŚCI

KOMENTARZ DO TŁUMACZENIA	5
1. WSTĘP	7
2. SPRZEDAŻ BEZPOŚREDNIA: DEFINICJA, PRZEPISY I MODELE	8
2.1 Przepisy.....	8
2.2 Formy sprzedaży bezpośredniej	9
2.2.1 Sklepy przy gospodarstwie.....	11
2.2.2 Sprzedaż na lokalnych targowiskach.....	12
2.2.3 Targi rolne	13
2.2.4 Sprzedaż realizowana przez stronę internetową producenta	15
2.2.5 Sieci gospodarstw rolnych	17
3. KRÓTKI ŁAŃCUCH DOSTAW: DEFINICJE I MODELE	20
3.1 Grupy Solidarnego Zakupu [włoski skrót GAS]	21
3.2 Sklep z produktami lokalnymi prowadzony na zasadzie partnerstwa	24
3.3 Innowacyjne kanały dystrybucji: handel elektroniczny w krótkim łańcuchu dostaw	25
3.4 Sprzedaż bezpośrednia i krótki łańcuch dostaw w segmencie B2B	27
3.4.1 Hotele i restauracje	27
3.4.2 Publiczne żywnie zbiorowe	29
4. DOŚWIADCZENIE WARSZTATÓW I ZGROMADZONY MATERIAŁ	32
4.1 Sprzedaż bezpośrednia i konsument	32
4.2 Żywnie zbiorowe (stołówki) i żywnie turystów	33
4.3 Logistyka i innowacje (e-commerce)	35
5. WYŁONIONE PROBLEMY PRZEKROJOWE	37
5.1 Koncentracja producentów i produktów	37
5.2 Logistyka jako czynnik krytyczny	39
5.3 Niejednolite stosowanie przepisów z zakresu higieny i sprzedawania żywności i napojów do konsumpcji na miejscu.	40
6. DOSTĘPNE NARZĘDZIA ROZWIĄZYWANIA POWYŻSZYCH PROBLEMÓW	40
6.1 Narzędzia służące do promowania łączenia producentów i oferty	41
6.2 Narzędzia usprawnienia logistyki	42
6.3 System zasad.....	43
7. NIEZBĘDNE ELEMENTY SPRZEDAŻY BEZPOŚREDNIEJ I KRÓTKIEGO ŁAŃCUCHA DOSTAW	43

Komentarz do tłumaczenia

Oddajemy w Państwa ręce niezwykle interesujące opracowanie, które powstało z inicjatywy naszych włoskich partnerów, a którymi zgodzili się podzielić z polskimi czytelnikami. Materiał został poświęcony tematyce tzw „produktu lokalnego” we Włoszech, co stanowi dla nas okazję do podpatrzenia pewnych pomysłów i przeniesienia doświadczeń na nasz grunt. Nie bez znaczenia jest fakt, że Włosi są w grupie narodów, które w sposób szczególny pielęgnują tradycję kulinarną oraz walory związane z unikalnymi właściwościami produktów o określonym pochodzeniu geograficznym. Okazuje się jednak, że również liderzy mają swoje problemy – niekiedy rodem z naszego podwórka. Warto wspomnieć chociażby o ujednoczonym podejściu do wymogów higienicznych i fiskalnych, problemie zapewnienia ciągłości i różnorodności dostaw oraz kłopotach z logistyką. Również we Włoszech nie każdy urzędnik i pracownik np. hotelu przygotowujący specyfikacje przetargowe jest uwrażliwiony na możliwość (i potrzebę) stosowania rozwiązań, które premiowałyby jakość żywności. Włoscy rolnicy także potrafią zagubić się w świecie nowych technologii i nie każdy radzi sobie z utrzymaniem bezpośrednich relacji z konsumentem.

Kto powinien zainteresować się opracowaniem?

Wyrażamy przekonanie, że każdy może w nim znaleźć coś interesującego – bo przecież każdy z nas jest konsumentem, a sposób wydatkowania pieniędzy na zakup żywności ma realny wpływ na gospodarkę. Wiele interesujących wskazówek mogą tu znaleźć rolnicy oraz osoby zainteresowane rozwojem wsi. Warto też, aby zajął tu każdy, kto pracuje w zaopatrzeniu, obsłudze gastronomii lub zbiorowego żywienia – zwłaszcza przedstawiciele samorządu terytorialnego. Samorządowcy mogą być też zainteresowani sposobem funkcjonowania rolniczych targowisk we Włoszech. Mamy też nadzieję zaciekać materiałem pracowników lokalnych grup działania, którzy mogą z niego czerpać przy opracowywaniu lokalnych strategii rozwoju. Biorąc w końcu pod uwagę, że w opracowaniu sporo uwagi poświęcono włoskim rozwiązaniom prawnym w zakresie wspierania krótkich łańcuchów dystrybucji, coś ciekawego znajdą w nim zapewne również osoby zaangażowane w ścieżkę legislacyjną w Polsce.

Naszym zdaniem

Szczególnie spodobał się nam pomysł ustanowienia przepisów, które w ramach np. Rolniczego Handlu Detalicznego obowiązującego w Polsce pozwalałyby producentom niejako „wymieniać się” w celu uzyskania wymaganego progu min. 50% własnego surowca. Warto też zwrócić uwagę na nowe trendy związane z rolnictwem wspieranym przez społeczność, czego wyrazem są Grupy Solidarnego Zakupu. Ciekawe jest również, jak wielkie znaczenie dla „produktu lokalnego” we Włoszech ma sektor agroturystyki. Warto też rzucić okiem na rekomendacje, które wynikły z dyskusji i spotkań warsztatowych organizowanych przez naszych włoskich partnerów.

Uwagi techniczne

Tłumaczeniem została objęta większa część publikacji, zdecydowaliśmy się jednak pominąć fragmenty koncentrujące się na danych statystycznych we Włoszech, którymi polski czytelnik raczej nie będzie zainteresowany. Czytając komentarze oraz odnośniki do aktów prawnych należy pamiętać, że w części

odnoszą się do włoskich przepisów, więc pojęcia takiego jak np. „Sprzedaż bezpośrednia” nie powinniśmy bezkrytycznie przenosić na rozwiązania krajowe. Podlaskie Centrum Produktu Lokalnego uruchomiło stronę internetową www.PCPL.wrotapodlasia.pl, na którą odsyłamy wszystkich zainteresowanych uzyskaniem informacji o polskich odpowiednikach przywoływanych przepisów (sprzedaż bezpośrednia, dostawy bezpośrednie, rolniczy handel detaliczny oraz agroturystyka).

Jesteśmy ciekawi Państwa odczuć oraz refleksji oraz zapraszamy do współpracy.

Stanisław Derehajło

Wicemarszałek Województwa Podlaskiego

Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego
w Białymstoku
Departament Rolnictwa i Obszarów Rybackich
tel. (0 85) 66 54 826,
e-mail: produkty@wrotapodlasia.pl
www.PCPL.wrotapodlasia.pl



**Podlaskie Centrum
Produktu Lokalnego**



1. Wstęp

W okresie pierwszych dwóch lat działalności Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich 2014-2020, w ramach karty projektu Ismea [*Institut Badań Rynku Rolnego*] 10.2 "konkurencyjność i łańcuch rolno-spożywczy", podjęto działania dotyczące sprzedaży bezpośredniej i krótkiego łańcucha dostaw, ukierunkowane na ocenę stanu wiedzy o tym zjawisku i przeprowadzenia jego oceny krytycznej. Zjawisko to jest uznawane i wspierane przez politykę rozwoju obszarów wiejskich¹, a obejmuje coraz większą liczbę gospodarstw rolnych i przedsiębiorstw rolno-spożywczych we Włoszech. Krótki łańcuch dostaw stanowi ważne narzędzie rozwoju rynków lokalnych, produkcji typowej, gospodarki wiejskiej w szerokim rozumieniu, które poprzez wzajemną synergię, jaką ten rodzaj wprowadzania do obrotu produktów rolnych i spożywczych może uruchomić z innymi branżami takimi jak turystyka i lokalne sklepy.

W trakcie 2016 roku w szczególności, przeprowadzono szerokie badania o charakterze terytorialnym. Początkowo, przeprowadzono ogólne rozpoznanie zagadnień do omówienia i przeanalizowania na poziomie partnerów instytucjonalnych. Kolejne działania zostały zrealizowane lokalnie na zasadzie warsztatów w trzech obszarach geograficznych: środkowych Włoch (Senigallia), północnych (Mediolan) i na południu (Katania).

W warsztatach uczestniczyli rolnicy, przedsiębiorstwa rolno-spożywcze, władze lokalne (regionalne, gminne, zakłady opieki zdrowotnej) i przedstawiciele lokalnych branżowych organizacji rolniczych.

W programie warsztatów przewidziano dwie sesje: jedną plenarną i jedną podzieloną na trzy oddzielne panele. W sesji plenarnej wiele miejsca poświęcono korzyściom oferowanym przez Władze regionów za pośrednictwem PROW dla rozwoju krótkiego łańcucha dostaw, ponadto eksperci z zakresu sprzedaży bezpośredniej i krótkiego łańcucha dostaw przedstawili krajowe i międzynarodowe przykłady dobrych praktyk. Materiały zebrane w trakcie spotkań, a także za pośrednictwem ankiety rozprawionej wśród uczestników warsztatów, pozwoliły na stworzenie aktualnego obrazu, aczkolwiek w ograniczeniu do trzech badanych obszarów, sprzedaży bezpośredniej i krótkiego łańcucha dostaw, a także na przeanalizowanie mocnych i słabych punktów, korzyści i zagrożeń, dla przedsiębiorstw wykorzystujących te kanały sprzedaży.

W niniejszym dokumencie podsumowano wyniki prac. Rozdział 2 i 3 to ramy tego zagadnienia, natomiast w kolejnych rozdziałach opisano wyniki badania i przeanalizowano problemy i instrumenty do ich pokonania.

W rozdziale 2 zamieszczono odniesienia do przepisów dotyczących **sprzedaży bezpośredniej** i dostarczono definicji tego rodzaju sprzedaży, właściwego dla gospodarstw rolnych i rolno-spożywczych. Ponadto opisano najpowszechniejsze formy sprzedaży bezpośredniej występujące we Włoszech, to znaczy: sklepy przy gospodarstwach, targowiska, targi rolne lub *farmer's market*, *e-commerce* prowadzone przez rolnika i sieci gospodarstw rolnych tworzonych na cele sprzedaży bezpośredniej.

W rozdziale 3 przedstawiono przepisy odnoszące się do **krótkiego łańcucha dostaw** i definicje głównych modeli krótkiego łańcucha dostaw. Najbardziej rozpowszechnione formy lub najbardziej znaczące elementy krótkiego łańcucha dostaw to: grupy solidarnego zakupu, punkty sprzedaży produktów lokalnych prowadzone na zasadzie partnerskiej, kanały innowacyjne (*e-commerce* w krótkim łańcuchu dostaw) i segment B2B, który stanowi powiązanie gospodarstw

rolnych z gastronomią, tak w formie zakładów żywienia zbiorowego jak i Ho.Re.Ca.

W rozdziale 4 zostały przedstawione wyniki warsztatów; elementy i problemy wynikłe w trakcie dyskusji w poszczególnych panelach tematycznych, dotyczące: sprzedaży bezpośredniej i konsumenta; sprzedaży bezpośredniej i żywienia zbiorowego; sprzedaży bezpośredniej, logistyki i *e-commerce*. Określono zagadnienia przekrojowe stanowiące punkty krytyczne, takie jak koncentracja producentów i oferty; logistyka i transport; niejednolite stosowanie przepisów dotyczących higieny i konsumpcji na miejscu. Pod koniec rozdziału zostały ponownie przedstawione narzędzia umożliwiające pokonanie opisanych problemów.

W rozdziale 5 przedstawiono niezbędne elementy (MUST - ang.) sprzedaży bezpośredniej i krótkiego łańcucha dostaw, a tym samym, co rolnik powinien zrobić i o czym powinien pamiętać by osiągnąć sukces w sprzedaży bezpośredniej.

W załączniku z Raportami zostały zamieszczone wyniki badania zrealizowanego za pomocą ankiet przekazanych gospodarstwom rolnym i rolno-spożywczym, które wzięły udział w warsztatach. W badaniu wzięło udział około sto gospodarstw.

2. Sprzedaż bezpośrednia: definicja, przepisy i modele

2.1 Przepisy

Sprzedaż bezpośrednia to sprzedaż produktów rolno-spożywczych dokonywana bezpośrednio przez producenta podstawowego. Takie rozwiązanie zostało przewidziane i uregulowane włoskimi przepisami już w Kodeksie handlowym z 1882 roku, który przyznał systemowi sprzedaży bezpośredniej produktów rolnych swoistą autonomię.

Aktualnie sprzedaż bezpośrednia jest realizowana w różnych formach i regulowana następującymi przepisami:

- a) Artykuł 4 rozporządzenia z mocą ustawy z 18 maja 2001 roku, nr 228 (ze zmianami i uzupełnieniami), zgodnie z którym rolnicy, indywidualni i zrzeszeni lub instytucje i stowarzyszenia, które zmiierzają sprzedawać bezpośrednio produkty rolne lub pochodne, mogą realizować bezpośrednio, na całym terytorium Republiki Włoskiej, sprzedaż detaliczną produktów pochodzących w przeważającej mierze z gospodarstw, pod warunkiem przestrzegania przepisów sanitarnych:

"Rolnicy, indywidualni i zrzeszeni, wpisani do rejestru gospodarstw, o którym mowa w artykule 8 ustawy z 29 grudnia 1993 roku nr 580, mogą prowadzić bezpośrednią sprzedaż detaliczną na całym terytorium Republiki, produktów pochodzących w przeważającej mierze z ich gospodarstw, pod warunkiem przestrzegania przepisów sanitarnych".

[...] "Przepisy te stosuje się także w przypadku sprzedaży produktów pochodnych, uzyskanych z obróbki lub przetworzenia produktów rolnych i zwierzęcych, w celu pełnego wykorzystania cyklu produkcyjnego w gospodarstwie. "

[...] "Do sprzedaży bezpośredniej regulowanej niniejszym rozporządzeniem z mocą ustawy nie stosuje się w dalszym ciągu przepisów zawartych w rozporządzeniu z mocą ustawy z 31 marca 1998 roku nr 114".

Przedmiotem sprzedaży bezpośredniej są produkty rolne podstawowe, wytworzone w przeważającej mierze w gospodarstwie i produkty pochodzące z obróbki lub przetwórstwa produktów rolnych i zwierzęcych z tego gospodarstwa. Rolnik jest uprawniony do sprzedaży razem z produktami pochodzącymi z jego gospodarstwa także produkty rolne spoza niego

z ograniczeniem takim, że w sprzedaży muszą przeważać produkty pochodzące z jego gospodarstwa. Warunek ten zostaje spełniony gdy 51% sprzedaży to jego własne wyroby.

Analizowany artykuł 8 zawiera, do innych celów jednakże, sposób wyliczenia przewagi sprzedaży własnych produktów oparty na kwocie przychodów. Przewiduje on, że w przypadku gdy kwota przychodów ze sprzedaży produktów nie pochodzących z własnego gospodarstwa w roku kalendarzowym poprzednim przekracza 160.000 euro dla rolników indywidualnych, czy też 4 milionów euro dla spółek, znajduje zastosowanie cytowane rozporządzenie z mocą ustawy nr 114 z 1998 roku w sprawie handlu. Zasadniczo ustawodawca uznał, że przychód przekraczający te progi, stanowi o przewadze zakupu w celach sprzedaży nad produkcją.

- b) Artykuł 10 ustawy z 20 lutego 2006 roku nr 96 o agroturystyce, rozszerza stosowanie artykułu 4 rozporządzenia z mocą ustawy z 18 maja 2001 nr 228 na produkty własne gospodarstwa agroturystycznego, nieprzetworzone lub przetworzone i na produkty typowe lokalne sprzedawane przez takie gospodarstwa.

Artykuł 1 ustęp 1065 ustawy z 27 grudnia 2006 roku nr 296 (budżet na rok 2007) przewidywał, że w celu promocji rozwoju sprzedaży na targowiskach i sprzedaży bezpośredniej, zostanie wydane Rozporządzenie Ministra polityki rolnej, spożywczej i leśnej o charakterze nienormatywnym, w którym zostaną określone *"minimalne, jednolite wymogi i standardy dla tych targowisk, także w odniesieniu do uczestniczących w nich rolników, do sposobów sprzedaży i przejrzystości cen, oraz warunki do spełnienia by korzystać z interwencji przewidzianych przez ustawodawstwo w tej materii"*. Przepisy wykonawcze do ustawy zostały zawarte w Rozporządzeniu Ministra polityki rolnej, spożywczej i leśnej z dnia 20 listopada 2007 roku².

- c) Artykuł 30-bis "Decreto del fare" (Rozporządzenia z mocą ustawy nr 69/2013 z późniejszymi zmianami) wprowadza zmiany, stanowiące jednocześnie ułatwienia, do artykułu 4 rozporządzenia z mocą ustawy nr 228/2001 dotyczące sprzedaży bezpośredniej objazdowej.

"W następujących przypadkach nie jest wymagane zgłoszenie rozpoczęcia działalności do Urzędu gminy:

- ✓ *sprzedaży detalicznej na otwartej powierzchni w gospodarstwie rolnym,*
- ✓ *sprzedaż detaliczna w trakcie festynów, targów, imprez o charakterze religijnym, dobroczynnym lub politycznym lub promujących produkty typowe lub lokalne.*

Rozpoczęcie sprzedaży bezpośredniej w ramach handlu elektronicznego wymaga wysłania wcześniej zgłoszenia do Urzędu gminy właściwego dla siedziby gospodarstwa rolnego."

2.2 Formy sprzedaży bezpośredniej

Sprzedaż bezpośrednio do konsumenta stanowi bardzo ważne zjawisko we włoskim rolnictwie. Ze spisu dokonanego w 2010 roku wynika, że ten kanał sprzedaży jest wykorzystywany przez ponad 270.000 jednostek.

Tabela I - Gospodarstwa rolne prowadzące sprzedaż bezpośrednią we Włoszech (rok 2010)

² Bardziej szczegółowe informacje na temat Rozporządzenia Ministra z dnia 20 listopada 2007 roku zostały zawarte w punkcie poświęconym Targowiskom dla rolników.

	Produkcja roślinna	Produkty zwierzęce	Produkty przetworzone	Razem
Gospodarstwa prowadzące sprzedaż	839.008	142.419	193.363	1.037.211
- w tym handel elektroniczny	6.667	2.330	4.995	10.175
Gospodarstwa prowadzące sprzedaż bezpośrednią przez producenta	92.111	29.319	118.918	210.625
- w tym handel elektroniczny	2.124	841	3.883	5.600
Gospodarstwa prowadzące sprzedaż bezpośrednią poza siedzibą	43.810	8.842	42.693	89.668
- w tym handel elektroniczny	1.097	316	1.882	2.910
Razem gospodarstwa prowadzące sprzedaż bezpośrednią	123.828	35.722	147.284	270.579
- w tym handel elektroniczny	2.641	1.009	4.488	6.617
Udział % w całości	14,8%	25,1%	76,2%	26,1%

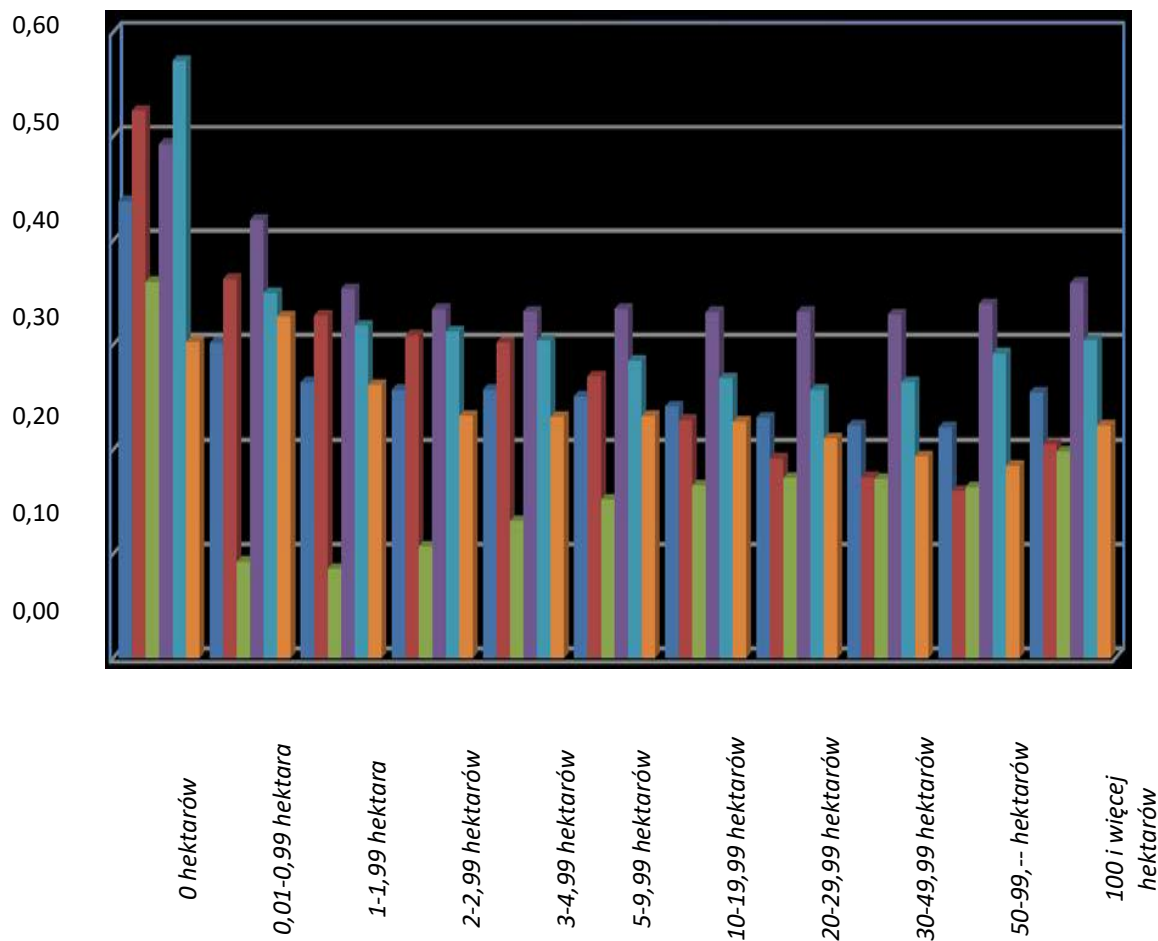
Źródło: opracowanie Ismea [Instytut Badań Rynku Rolnego] na podstawie danych Istat [włoski urząd statystyczny - przyp. tłum.], Spis powszechny w rolnictwie (2010)

Sprzedaż bezpośrednią prowadzi 26% gospodarstw rolnych, wprowadzających na rynek własne produkty (tzn. około 1 miliona gospodarstw z wyłączeniem tych, które produkują tylko na własne potrzeby) ze znaczącymi różnicami w zależności od rodzaju głównej produkcji sprzedawanej przez gospodarstwo. W przypadku produktów pochodzących z przetwórstwa, sprzedaż bezpośrednia jest prowadzona przez 76% gospodarstw, natomiast do sprzedaży produktów roślinnych ten kanał sprzedaży jest wykorzystywany tylko przez 15% z nich. W przypadku sprzedaży produktów zwierzęcych, sprzedaż bezpośrednią prowadzi 25% gospodarstw.

Informacje uzyskane ze spisu ujawniły także inny ważny aspekt, a mianowicie wielkość gospodarstwa. Sprzedaż bezpośrednia to zjawisko, które nie ogranicza się do małych gospodarstw rolno produkcyjnych, ale stanowi ważny kanał dystrybucji dla średnich i dużych gospodarstw. Udział procentowy tego rodzaju sprzedaży według klasy powierzchni użytków [skrót włoski SAU - przyp. tłum.] w gospodarstwach, które ją prowadzą utrzymuje się na stałym poziomie dla wszystkich klas w różnych okręgach geograficznych, a na północnym zachodzie stanowi większy procent sprzedaży w gospodarstwach o większej powierzchni.

Sprzedaż bezpośrednia jest klasyfikowana przez ISTAT [włoski Urząd Statystyczny] na podstawie miejsca gdzie do niej dochodzi, w siedzibie gospodarstwa rolnego czy poza nim. Sprzedaż prowadzona na terenie gospodarstwa to główna forma sprzedaży bezpośredniej dla wszystkich typów produktów i we wszystkich okręgach geograficznych.

Wykres 1 - Procentowa ilość gospodarstw prowadzących sprzedaż bezpośrednią w stosunku do ogółu gospodarstw prowadzących sprzedaż wg okręgu geograficznego i klasy powierzchni użytków rolnych



2.2.1 Sklepy przy gospodarstwie

To najbardziej rozpowszechniona forma sprzedaży bezpośredniej wśród producentów. Może odbywać się tak na otwartym powietrzu jak i w odpowiednio do tego przystosowanych pomieszczeniach na terenie gospodarstwa. Sprzedaż przetworzonych produktów rolnych, odgrywająca coraz ważniejszą rolę, doprowadziła do otwarcia sklepików przy gospodarstwach, często w sąsiedztwie przetwórci. To forma sprzedaży, która pozwala na zachowanie w gospodarstwie wartości dodanej pochodzącej z działalności przetwórczej i sprzedaży i jako taka była wspierana przez Regiony w poprzednich programach, poprzez dofinansowanie tworzenia punktów sprzedaży w gospodarstwach. Sklepy przy gospodarstwach, nawet jeżeli otwarte tylko w określone dni tygodnia, wymagają obsługi przez personel posiadający odpowiednią wiedzę, a także działań mających na celu stworzenie więzi z klientelą opartej na lojalności, takich jak: imprezy, system rabatowy, poszerzanie gamy by spełniać wzrastające oczekiwania konsumentów, i tym podobne. Otwarcie punktu sprzedaży wymaga jednakże zwiększenia zasobów ludzkich pracujących w gospodarstwie i czasu poświęcanego na sprzedaż produktów, a w tym działań mających na celu wyłonienie nowych produktów lub sposobu prezentacji własnego wyrobu, z uwzględnieniem poczynań konkurencji.

Możliwość sprzedaży produktów pochodzących z innych gospodarstw (do 49% produktów

w sprzedaży może nie pochodzić z własnego gospodarstwa) pozwoliła na poszerzenie oferty w sklepikach, także bez konieczności zawierania sformalizowanych umów o charakterze stowarzyszeniowym. Ponadto ustawa nr 96/2006 o agroturystyce poszerzyła tę możliwość o sprzedaż produktów typowych w obiektach zakwaterowania turystycznego. Głównym problemem sklepów przy gospodarstwach, jeżeli nie znajdują się one w rejonie turystycznym podmiejskim, jest mała skłonność konsumentów do okresowego odwiedzania takiego sklepu, a problem ten zwiększył kryzys gospodarczo- finansowy.

Sklepy przy gospodarstwach stały się więc bazą operacyjną i logistyczną dla rozwoju nowych kanałów sprzedaży, począwszy od GAS [skrót od *Gruppo di Acquisto Solidale* tłum. *Grupa Solidarnego Zakupu*], przez lokalne targowiska, targi rolne, *e-commerce*, zaopatrywanie restauracji i detalistów z dostawą bezpośrednią. Posiadanie pomieszczeń na cele przetwórci, magazynowania i konfekcjonowania produktów, umocniło rozwój wielokanałowości, co na dzisiaj stanowi jedną z najkorzystniejszych strategii dystrybucji produktów wśród różnych grup konsumentów.

Wykorzystanie różnych form sprzedaży, jak ukazano w dalszych rozdziałach, stało się powszechnym elementem, a celem przyjętej strategii jest tworzenie synergii pomiędzy kanałami dystrybucji i korzyściami zakresu, przede wszystkim przy zarządzaniu logistyką. Logistyka stanowiąca główny element we wszystkich formach sprzedaży bezpośredniej, generalnie jest prowadzona bezpośrednio przez producentów z wykorzystaniem personelu sklepowego lub dedykowanych pracowników. Wzrost liczby operatorów logistycznych zwiększył zainteresowanie transportem świadczonym przez podmioty zewnętrzne, jednakże relacje z klientami/konsumentami nadal wymagają bezpośredniego kontaktu, biorąc pod uwagę jak ważne jest przekazywanie informacji na temat pochodzenia produktu, procesu produkcyjnego i sposobu przechowywania oraz zastosowania.

2.2.2 Sprzedaż na lokalnych targowiskach

Lokalne targowiska stanowią główne miejsce sprzedaży bezpośredniej poza gospodarstwem. Sprzedaż na stałych stoiskach i/lub na straganach umożliwiła i reguluje Ustawa nr 59/163³ z późniejszymi zmianami. Regulacje prawne, które zastąpiły ustawę z 1963 roku ujednoliciły przepisy dotyczące sprzedaży bezpośredniej przez rolników za pośrednictwem różnych kanałów sprzedaży bezpośredniej i na lokalnych targowiskach. Lokalne targowiska stałe i ze straganami znajdują się w każdym włoskim mieście, a w ostatnich latach ich liczba nawet wzrosła. W przypadku stałych stoisk na targowiskach zadaszonych i pod gołym niebem, jak to ma miejsce w Stolicy, sprzedaż funkcjonuje codziennie, oprócz niedzieli. Na innych władze gminne ustalają precyzyjny kalendarz. Wstęp na targowisko jest regulowany przez przepisy regionalne uwzględniające plany handlowe. Przepisy te przewidują także kryteria przydzielania stanowisk sprzedaży, których część zostaje przeznaczona dla rolników. Stanowiska są przydzielane w drodze procedury przetargowej, według różnych kryteriów, w tym rodzaju produktu i jego pochodzenia. Producent rolny musi zagwarantować swoją obecność na targu w terminach określonych w regulaminie targowiska pod rygorem utraty miejsca handlowego. Na stałych targowiskach, otwartych przez większość tygodnia, ten wymóg może stanowić przeszkodę dla małego gospodarstwa, tak z punktu widzenia dostępności gamy produktów i odpowiednich ilości, jak i zatrudnienia w pełnym wymiarze czasowym sprzedawcy.

³ Ustawa ta umożliwiła rolnikom sprzedaż detaliczną własnych produktów w ustalonym miejscu i na całym terytorium Republiki Włoskiej bez konieczności uzyskania zezwolenia na handel, pod warunkiem, iż posiadają zezwolenie wydawane przez Gminę w której sprzedaż będzie prowadzona. Ustawa z 1963 roku nie została nigdy wyraźnie uchylona, ale materia sprzedaży bezpośredniej produktów rolniczych została w całości przedefiniowana przez art. 4 dekretu z mocą ustawy nr 228 z 18 maja 2001 roku, co należało uznać za pośrednie zakończenie obowiązywania poprzednich przepisów.

Prowadzenie sprzedaży na targach w formie zrzeszonej nie jest bardzo rozpowszechnione wśród rolników ze względu na problemy w przystąpieniu do niej, o czym mowa będzie w rozdziale 4.4.1. Większość produktów sprzedawanych przez rolników na targach lokalnych to owoce i warzywa oraz produkty przetworzone (oliwa, wino i przetwory); niemniej, w przypadku targowisk stałych i prowadzonych w budynkach do tego przeznaczonych, możliwa jest sprzedaż produktów wymagających łańcucha chłodniczego, takich jak mięso i przetwory mięsne oraz produkty i przetwory mleczarskie.

2.2.3 Targi rolne

Targi rolne lub targi wiejskie lub często nazywane także w naszym kraju [we Włoszech – przyp. red] *farmer's market*, to usługi użyteczności publicznej, które powstały w odpowiedzi na potrzebę zakupu produktów rolniczych lokalnych i w bezpośrednim powiązaniu z terytorium, na którym są wytwarzane. Targowiska mogą być otwierane w miejscach publicznych, na otwartym powietrzu oraz na obszarach prywatnych.

Działalność takich targowisk jest regulowana przepisami art. 1 ustęp 1065 ustawy z 27 grudnia 2006 roku nr 269 i Dekretu MiPAAF⁴ - jako przepis wykonawczy. Dekret ustala warunki wydawania przez Gminy zezwoleń na zakładanie targów, które mogą być otwierane z inicjatywy podmiotów prywatnych lub publicznych, oraz minimalne standardowe wymogi do zamieszczenia w regulaminach ich funkcjonowania, wydawanych przez Gminę właściwą dla obszaru, na którym działa targ. Na targowisku mogą handlować tylko rolnicy, indywidualnie lub w formie zrzeszonej, wpisani do Izby Handlowej. Muszą być zachowane przepisy higieniczno-sanitarne dotyczące produkcji i sprzedaży produktów rolniczych i spożywczych. Dopuszczona została działalność związana z przetwarzaniem produktów i w konsekwencji, zgodnie z nowymi przepisami⁵ o serwowaniu produktów spożywczych, możliwe jest prowadzenie przez rolników sprzedaży żywności na miejscu bez obsługi⁶.

Regulamin określa warunki prowadzenia sprzedaży, a jego celem jest promowanie produktów typowych i miejsc, z których pochodzą towary sprzedawane na targu. W regulaminie powinny znajdować się przynajmniej poniższe regulacje/informacje⁷:

- ✓ cele regulaminu;
- ✓ charakterystyka;
- ✓ podmioty dopuszczone do sprzedaży;
- ✓ produkty rolnicze w sprzedaży;
- ✓ warunki sprzedaży;
- ✓ pracownicy sprzedaży;
- ✓ obowiązki przedsiębiorców rolnych handlujących na targu;
- ✓ zadania podmiotu uprawnionego;
- ✓ prowadzenie działalności i kontrola;
- ✓ powody wykluczenia z targowiska;
- ✓ wymogi promocyjne (materiał informacyjny i promocyjny, itp.).

⁴ Dekret ministerialny z 20 listopada 2007 roku

⁵ Dekret z mocą ustawy z 4 lipca 2006 roku nr 223, przekształcony po zmianach w ustawę z 4 sierpnia 2006 roku nr 248, artykuły 3, 4 i 11.

⁶ Serwowanie żywności bez obsługi zwane także konsumpcją na miejscu to sprzedaż do natychmiastowej konsumpcji na miejscu produktów wytworzonych z wykorzystaniem, w poszanowaniu obowiązujących norm higieniczno-sanitarnych, lokalu i mebli sprzedawcy.

⁷ Bardziej szczegółowe informacje można znaleźć w Regulaminie Gminy Bolonia [Comune di Bologna], miasta w którym znajduje się 40 podlegających regulacjom targowisk <http://www.dttametroPnTana.bo.it/agricoltura/Engine/RAServePG.php/P/255611130406/T/Vendita-diretta>.

Ponadto na targowiskach możliwe jest prowadzenie działalności kulturalnej, dydaktycznej, pokazowej, związanej z produktami spożywczymi i rzemieślniczymi z danego obszaru wiejskiego, także poprzez synergię i wymianę z innymi targowiskami.

Ilość targowisk na terenie kraju w ostatnich latach znacząco wzrosła. Brakuje wiarygodnych danych statystycznych dotyczących ich liczby, podmiotów upoważnionych i odpowiedzialnych za targowiska i odmiennych zasad funkcjonowania (dni i godziny otwarcia, sprzedawane produkty, zasięg terytorialny pochodzenia produktów, działalności dopuszczonej na targowisku, kryteriów wyboru firm). Z ostatnich szacunków dokonanych przez Coldiretti [związek włoskich rolników], pod którą podlegają Targowiska fundacji Campagna Amica [*Przyjazna Wieś*], mówią o ponad 1.000 targowisk rolniczych na terenie Włoch. Jednakże liczne Gminy, przede wszystkim te mniejsze gdzie jest mniejszy nacisk ze strony operatorów, nie wydały nadal, pomimo upływu prawie 10 lat, regulaminów funkcjonowania targów.

Targi rolne to ważny kanał sprzedaży bezpośredniej dla wielu gospodarstw rolnych. Obecność na targowisku nie zależy od wielkości gospodarstwa, ale dla małych gospodarstw może stanowić główny kanał sprzedaży. Duże gospodarstwa natomiast są często obecne na większej liczbie targowisk - gdy umożliwiają to zasady dotyczące pochodzenia terytorialnego produktów - wykorzystując tym samym targ za "witrynę" dla promocji swoich produktów, sprzedawanych głównie za pośrednictwem kanałów sprzedaży bezpośredniej, a także w ramach krótkiego łańcucha dostaw. Ponadto, dla większych gospodarstw obecność na targowisku pozwala na poznawanie aktualnych tendencji, zmieniających się potrzeb konsumentów, a tym samym na dostosowanie produkcji do nowych potrzeb, także poprzez wprowadzenie produktów innowacyjnych tak pod względem procesu jak i charakterystyki.

Na targowiskach muszą być przestrzegane europejskie i krajowe przepisy dotyczące etykietowania; ponadto duża część producentów wykorzystuje odpowiednie opakowania i logo "personalizujące" produkt do tego by stał się on rozpoznawalny dla konsumenta, także w sprzedaży za pośrednictwem innych kanałów. Bezpośredni kontakt z konsumentem i wymiar doświadczenia nabywanego poprzez zakup na targu, powoduje, że to właśnie targowiska jako rynek weryfikują jakość i definiują producentów na nich pożądaną. Mowa tu o jakości postrzeganej jako cechy produktu, ale też coraz częściej jako gwarancja przestrzegania warunków procesu i strony "etycznej" produkcji. To nie przypadek, że wiele produktów obecnych na targowiskach wiejskich to produkty, do których wytworzenia wykorzystywane są techniki produkcji ekologicznej i pod tym względem certyfikowane. Do powszechnych natomiast nie należą inne systemy zapewnienia warunków procesu i pochodzenia wyrobów. Na targowiskach obowiązują ogólne przepisy dotyczące sprzedaży bezpośredniej, które umożliwiają rolnikowi wprowadzenie na rynek także wyrobów zakupionych u innych producentów, w granicach określonych przez przepisy tj. 49% ilości lub wartości⁸.

W odróżnieniu do tego, co dzieje się w innych państwach, gdzie targi rolne istnieją od dłuższego czasu i są lepiej zorganizowane jak to ma miejsce w USA, we Włoszech praktycznie nie występują przypadki targowisk będących jednocześnie platformą logistyczną dla sprzedaży bezpośredniej realizowanej innymi kanałami na przykład do zakładów żywienia publicznego, dla których niezbędne jest zagwarantowanie odpowiednich ilości i pełnej oferty.

⁸ Bardziej szczegółowe informacje na temat rozwoju targowisk wiejskich w USA opisano w przypadku "Green Market" w Nowym Jorku, który prowadzi sprzedaż z dostawą do domu, sprzedaż na potrzeby cateringu publicznego i prywatnego, a ostatnio także sprzedaż hurtową dla restauracji, <https://www.grownc.org/greenmarket>.

Tabela 2 - Targowiska dla rolników: analiza SWOT

<p>MOCNE PUNKTY</p> <p>Przywiązanie konsumenta. Kanał bezpośredniej komunikacji z konsumentem. Relacja "ko-produkcji" pomiędzy rolnikiem i konsumentem (ukierunkowanie produkcji, wzrost wiedzy producenta i umiejętności wykorzystania sprzyjających warunków na obszarze produkcji). Zredukowane nakłady finansowe.</p> <p>Docenianie i wybór producentów oraz jakości przez konsumentów. Odpowiedni kanał zbytu dla gospodarstw o różnej wielkości, specjalizujących się także tylko w jednym produkcie. Wzrost marży operacyjnej dla producentów.</p> <p>Testowanie nowatorskich produktów.</p>	<p>SŁABE PUNKTY</p> <p>Niejednorodność kontroli i zasad dostępu do targowiska, co nie zapewnia przejrzystości reguł tak dla rolnika jak i konsumenta. Brak zainteresowania ze strony administracji lokalnej, z wynikającym z tego brakiem przepisów regulujących zakładanie targowisk i zachęt do tej działalności.</p> <p>Poważna inwestycja w zasoby ludzkie by zapewnić stałą obecność na targowisku. Wysokie koszty transportu, dojazdu do lokalnych targowisk. Ograniczone ilości produktów do sprzedaży na targowiskach.</p> <p>Mała świadomość we władzach Regionów konieczności finansowania obiektów pod targowiska zadane. Znikome inwestycje w działalność powiązaną z targowiskiem taką jak edukacja żywieniowa, imprezy i tym podobne.</p>
<p>KORZYŚCI</p> <p>Witryna i testowanie nowych produktów. Baza logistyczna i operacyjna do rozwoju nowych kanałów, np. GAS, żywienie zbiorowe, e-commerce. Podstawa do rozwoju form zrzeczeń na potrzeby innych kanałów zbytu. Możliwość tworzenia miejsc pracy.</p> <p>Nawiązywanie relacji pomiędzy obszarami wiejskimi i miejskimi.</p>	<p>ZAGROŻENIA</p> <p>Tendencja do zmniejszania własnej produkcji i przeważanie działalności polegającej na sprzedaży produktów obcych.</p> <p>Brak certyfikowanych standardów i ryzyko zachowań niezgodnych z przepisami. Wzrost zapotrzebowania klientów na obsługę posprzedażową (dostawa do domu itp.) Zmniejszenie czasu poświęcanego na działalność rolniczą.</p>

2.2.4 Sprzedaż realizowana przez stronę internetową producenta

E-commerce jest jeszcze mało wykorzystywany przez włoskie gospodarstwa rolne. Ze spisu rolnego przeprowadzonego przez ISTAT w 2010 roku wynika, że tylko 3% gospodarstw sprzedających własne produkty korzysta do tego celu z narzędzi internetowych. Dane te pokrywają się z badaniami przeprowadzonymi kompleksowo nad tym sektorem przez specjalistyczne agencje. Jakkolwiek *e-food* jest we Włoszech zjawiskiem początkującym, to posiada ono duży potencjał rozwoju i stanowi ważny, nowy sposób na internacjonalizację, także dla gospodarstw rolniczych z ograniczoną produkcją⁹.

W innych państwach europejskich i poza europejskich, takich jak Niemcy czy Japonia, zakup produktów rolnych i spożywczych on-line jest powszechny i odnotowuje duży wzrost.

⁹ W tym temacie odsyłamy do opracowania "Sprzedaż on-line i logistyka nowoczesnej dystrybucji: modele referencyjne w rolnictwie" opublikowanego przez ISMEA/RRN w grudniu 2016 roku.

Sprzedaż on-line, nawet jeżeli ogólnie nie stanowi jedyne go sposobu sprzedaży realizowanej przez rolnika przedsiębiorcę, staje się coraz ważniejsza pod względem wielkości sprzedaży i potencjału. Obrót towarami za pośrednictwem strony internetowej jest jeszcze ograniczony, ale uzyskiwane na nim marże należą do bardzo zachęcających.

Sprzedaż produktów rolnych i spożywczych prowadzona przez internet wzrasta także we Włoszech. Wielu producentów posiada własną stronę z aplikacjami do zakupów i płatności on-line lub stanowiącą witrynę dla swoich produktów, z możliwością zakupu przez telefon lub zamówienie składane mailowo i z wykorzystaniem tradycyjnych form płatności (przelew i za pobraniem).

W większości przypadków sprzedaż w formie prawdziwego *e-commerce* jest prowadzona przez młodych rolników, zainteresowanych nowatorskimi rozwiązaniami i wykorzystaniem ICT (technologii informacyjno-komunikacyjnych) lub bardziej dojrzałych przedsiębiorców rolnych, którzy w poszukiwaniu większych marży, zaczęli prowadzić sprzedaż bezpośrednią na targowiskach i w sklepach gospodarskich.

Zaprojektowanie strony internetowej jest powierzane zewnętrznym firmom specjalizującym się w tym zakresie, często zaprzyjaźnionym z gospodarstwami, które zajmują się także utrzymaniem tych stron i ich okresowym zasilaniem. Coraz częściej ze stronami powiązane są narzędzia komunikacji "*social*", które pozwalają na interaktywny kontakt z klientami/konsumentem i zapewniają ciągłą wymianę informacji, oraz możliwość przywiązania klienta poprzez tworzenie relacji o charakterze "zażyłym". Na stronach podawane są informacje o zmianach jakie zachodzą w gospodarstwie, nowych doświadczeniach, narodzinach zwierząt, a klient konsument dzieli się swoimi doświadczeniami i radami dla gospodarstwa z innymi klientami. Cały czas bardzo duże znaczenie ma tak zwana reklama szeptana.

Klucz do sukcesu stanowi zgodność produktu z oczekiwaniami konsumenta, poznawanymi bardziej na podstawie tego co zostaje "opowiedziane" niż bezpośredniego doświadczenia, a także jakość i dokładność usługi (czas i warunki dostawy, opakowanie, jakość produktu przy dostawie i tym podobne). Bardzo ważne miejsce w tym kanale sprzedaży zajmuje logistyka, choćby dlatego, że *e-commerce* zdecydowanie poszerza zasięg geograficzny działalności rolnika. Produkty są wysyłane w różnego rodzaju opakowaniach, z uwzględnieniem obecności bądź nie łańcucha chłodniczego. Owoce i warzywa mogą być pakowane w kartonowe pudła lub zwykłe skrzynki drewniane. Mięso, produkty mleczarskie i inne wyroby wymagające łańcucha chłodniczego do przechowywania i dystrybucji, są umieszczane w opakowaniach zapewniających zachowanie niezbędnej temperatury.

Dystrybucja produktu świeżego jest realizowana zazwyczaj za pośrednictwem firmy kurierskiej, gdy nie ma wymogu zachowania temperatury kontrolowanej. W takim przypadku kurier odbiera produkt z gospodarstwa i dostarcza go do klienta. Stawki kurierów zależą od ilości towarów i mogą znacząco od siebie odbiegać przy ilościach małych lub większych.

Należy zauważyć, że koszt transportu może nawet w 50% wpływać na cenę produktu. W przypadku produktów wymagających łańcucha chłodniczego, spedycja kurierem jest bardziej skomplikowana, w szczególności w przypadku niewielkich ilości. Gospodarstwa rolne znajdujące się w pobliżu dużych centrów miejskich posiadają własne środki transportu wykorzystywane w dostawach do klientów, ale taka obsługa obejmuje ograniczone terytorium. Inni przedsiębiorcy rolni współpracują z grupami kupujących i przywożą towar w umówione miejsce, gdzie klient może odebrać swoje zakupy.

Krytycznym elementem sprzedaży internetowej jest konieczność posiadania odpowiedniego personelu. Przedsiębiorcy rolni mogą zajmować się określonymi etapami tego procesu, ale mają świadomość, iż niezbędna do tego jest wiedza i wykwalifikowani pracownicy, potrafiący właściwie umiejscowić rolnika na tych nowych rynkach.

Tabela 3 - Sprzedaż bezpośrednia przez własną stronę internetową: analiza SWOT

<p>MOCNE PUNKTY</p> <p>Bezpośredni kontakt producenta z konsumentem, nawet gdy fizycznie dzieli ich znaczna odległość.</p> <p>Możliwość opowiedzenia historii produktu i producenta.</p> <p>Możliwość dotarcia na rynki bardziej odległe od lokalnych i o dużej dochodowości.</p> <p>Wyższy margines zysku w porównaniu z tradycyjnymi kanałami sprzedaży.</p> <p>Powiązanie z inną działalnością gospodarstwa (na przykład z agroturystyką).</p> <p>Komplementarność z innymi formami sprzedaży bezpośredniej (na przykład targowiska, restauracje, itp.)</p>	<p>SŁABE PUNKTY</p> <p>Ograniczona oferta pod względem gamy i ze względu na sezonowość produkcji.</p> <p>Mała skłonność do zrzeszania się w celu wspólnego prowadzenia strony internetowej i obsługi sprzedaży.</p> <p>Konieczność posiadania pracowników i zasobów finansowych na prowadzenie i aktualizację strony i narzędzi komunikacji z nią powiązanych. Złożoność zarządzania dystrybucją.</p> <p>Wysokie koszty transportu tak własnego jak i zlecanego innym podmiotom.</p> <p>Niewielka liczba operatorów logistycznych, zajmujących się transportem żywności a w szczególności zapewniających łańcuch chłodniczy.</p> <p>Zbyt mała uwaga zwracana na opakowania z punktu widzenia bezpieczeństwa żywności i wizerunku produktu.</p> <p>Rosnące zapotrzebowanie na punkty dystrybucji/odbioru dostosowane do wymogów różnych grup konsumentów.</p>
<p>KORZYŚCI</p> <p>Wzrost skłonności ze strony klientów do korzystania z e-commerce przy zakupie produktów spożywczych świeżych.</p> <p>Możliwość promowania różnorodności i rodzimych ras oraz produktów tradycyjnych i typowych.</p> <p>Możliwość dotarcia do rynków nieosiągalnych w inny sposób.</p> <p>Wzrost możliwości śledzenia zmian na rynku i reorganizowania w związku z tym gospodarstwa.</p> <p>Planowanie produkcji w zależności od potrzeb rynku.</p> <p>Możliwość tworzenia bezpośrednich relacji z klientami poprzez informacje na temat zastosowania i przygotowania produktu oraz oprowadzenie po gospodarstwie.</p>	<p>ZAGROŻENIA</p> <p>Konkurencja ze strony firm działających na stronach internetowych jako pośrednicy w krótkim łańcuchu dostaw.</p> <p>Wzrost liczby dużych grup w segmencie e-food, oferujących kompletną gamę (także niespożywczą) z licznymi usługami w zakresie sprzedaży i posprzedaży.</p> <p>Niewystarczające umiejętności i dostępność personelu w gospodarstwie do zajmowania się tym kanałem.</p> <p>Ograniczone środki finansowe rolnika na zakup narzędzi i usług w zakresie <i>e-commerce</i>.</p> <p>Ograniczona efektywność i możliwość śledzenia sprzedaży przez stronę internetową.</p>

2.2.5 Sieci gospodarstw rolnych

Sieci gospodarstw rolnych tworzone na potrzeby sprzedaży produktów rolnych świeżych i przetworzonych on-line, to odpowiedź na problemy związane z *e-commerce*, z punktu widzenia uzupełnienia gamy produktów i zmniejszenia kosztów usług koniecznych dla tej formy sprzedaży, od logistyki po wyspecjalizowany personel zajmujący się stroną internetową, na przykład jej utrzymaniem i aktualizacją, *digital marketingiem* i wykorzystaniem na cele

handlowe sieci społecznościowych.

Sieci producentów rolnych mogą być tworzone na podstawie nieformalnych porozumień i/lub formalnych umów i skupiać nie tylko przedsiębiorstwa rolne lub rolników i małe przetwórnice, ale także inne firmy zajmujące się komunikacją i dystrybucją produktów. Z prawnego punktu widzenia działalność sieci rolniczych, jest regulowana poprzez nową formę umowy tj. "umowę sieciową"¹⁰ - w myśl Dekretu z mocą ustawy nr 5/2009 przekształconego w Ustawę nr 33/2009 - która umożliwia gospodarstwom rolnym, przy zachowaniu niezależności, autonomii i specjalizacji, na realizowanie wspólnych projektów i celów zwiększając potencjał innowacyjny zrzeszonych i konkurencyjność na rynku. W naszym kraju Sieci gospodarstw rolnych prowadzących sprzedaż on-line można podzielić na dwie grupy:

- ✓ sieci istniejące w ramach Organizacji producentów, Spółdzielnie i Konsorcja, już działające na rynku poprzez punkty skupu i przechowywania, które sprzedają produkt tak w sklepach firmowych jak i do dużych klientów;
- ✓ sieci przedsiębiorstw rolnych prowadzone przez rolników wykorzystujących strony internetowe do przepływu produktu z gospodarstwa do klienta i które oferują podmiotom do nich przystępującym obsługę handlową i administracyjną.

Pierwsza grupa Sieci przedsiębiorstw rolnych potraktowała sieć jako możliwość dywersyfikacji działalności handlowej już istniejącej i skonsolidowanej. Gospodarstwa rolne są często liczne i rozproszone na określonym terytorium, natomiast sprzedawane produkty mogą być mniej lub bardziej zdywersyfikowane. To jednostki, które sprzedają znaczące ilości produktów za pośrednictwem kanałów tradycyjnych, ale które dostrzegają w sprzedaży bezpośredniej alternatywny kanał zbytu przynoszący większy zysk, stąd też strategii promocji produktu poprzez otwieranie punktów sprzedaży bezpośredniej, a w niektórych przypadkach poprzez uzupełnienie sprzedaży działalnością gastronomiczną. Dla tak działających podmiotów wprowadzenie sprzedaży on-line do form zbytu produktów nastąpiło dość szybko nawet, jeżeli niewiele z nich potrafiło wprowadzić odpowiednie narzędzia i metodologie pracy pozwalające na dostosowanie produkcji rolnej do potrzeb tego segmentu rynku, takie jak planowanie produkcji i dostaw oraz wymiana informacji za pośrednictwem sieci web.

Sieci gospodarstw rolnych zarządzane przez rolników, które promują bezpośrednią sprzedaż produktów wytwarzanych w gospodarstwach rolnych współdziałających są nieliczne, a rynek zdobywają te, które potrafią działać jako grupa, bez ukrywania tożsamości indywidualnej. Zazwyczaj ich działalność rozpoczyna się z inicjatywy pojedynczych osób, często młodych, posiadających umiejętności także spoza rolnictwa, którym udało się przyciągnąć inne podmioty, udowadniając tym samym, że możliwe jest prowadzenie gospodarki przynoszącej dochody dla gospodarstw w sposób legalny i oparty o zasady etyczne i o pracę. Członkowie tych grup działają zgodnie z zasadami ustalonymi w regulaminie, zawierającym po prostu opis sposobu funkcjonowania, a w innych przypadkach definiują elementy jakościowe, do których członkowie grupy muszą się stosować. W ten sposób powstaje struktura organizacyjna, także wirtualna, potrafiąca działać kompetentnie i profesjonalnie, powalająca producentom rolnym na oferowanie swoich produktów w sklepie on-line, informująca ich w oparciu o zamówienia, co należy zbierać i kiedy dostarczyć produkty do magazynu, zapewniająca wymianę za pośrednictwem strony internetowej, portali społecznościowych i blogów, doświadczeń i wiedzy na temat żywności i środowiska.

¹⁰ [brak treści przypisu w oryginalnym tekście - przyp. tłum.]

Najbardziej rozwinięte Sieci świadczą usługi odpowiadające na wszelkie potrzeby towarowe i logistyczne klientów, zajmując się konfekcjonowaniem produktów, transportem, całą niezbędną dokumentacją fiskalną i tworząc bezpośrednie powiązanie pomiędzy konsumpcją i produkcją na jej cele.

Wspólne prowadzenie pewnych działalności może znacząco wpłynąć na ograniczenie kosztów dotyczących marketingu, przechowywania produktów i ich dystrybucji. W takim przypadku strona internetowa jest prowadzona z wielką dbałością i w sposób kompleksowy, a w wielu przypadkach zawiera wyraźne odniesienie do przynależących do Sieci producentów. Produkt do wysyłki jest często konfekcjonowany w sposób spersonalizowany i w trwałe opakowania. Tak zorganizowana Sieć staje się jednocześnie narzędziem do autokontroli standardów jakościowych produktów powierzanych do sprzedaży, stanowi gwarancję jakości dla klientów i chroni reputację całej grupy. Zdarza się, że zasady dokonywania zakupów przez klientów są ustalane tak by uniknąć marnotrawstwa materiałów, energii i produktów spożywczych. Z tych powodów nie wysyła się skrzynek w połowie pustych i częściowo załadowanych palet. W przypadku spersonalizowanych skrzynek, muszą one zostać w całości wypełnione. Czas realizacji dostawy może się okazać dość długi. Zamówienia mogą być realizowane w przedziale czasowym od 48 godzin do tygodnia, a nawet dłuższym, ze względu na fakt, iż zbiór rozpoczyna się w chwili otrzymania zamówienia, po to by zapewnić świeżość produktów. Koszty spedycji są maksymalnie obniżane, a w przypadku wysyłki określonych ilości nawet zerowe.

Niektóre Sieci prowadzą swoją działalność tak na rynkach krajowych jak i zagranicznych, bezpośrednio lub w ramach umów zawartych z firmami zajmującymi się kontaktami i dystrybucją produktów na rynkach leżących w zainteresowaniu Grupy.

Tabela 4 - Sieci producentów rolnych, prowadzących sprzedaż za pośrednictwem internetu, wspólną obsługę logistyczną i handlową: analiza SWOT

MOCNE PUNKTY	SŁABE PUNKTY
Identyfikacja producenta i produktu, która pozwala ma utrzymanie bezpośredniego kontaktu pomiędzy producentem i konsumentem.	Trudność w doborze producentów odpowiadających <i>misji</i> Sieci producentów rolnych.
Wyższa marża zysku w porównaniu z tradycyjnymi kanałami sprzedaży.	Brak narzędzi do zapewnienia jakości kontrolowanej przez podmioty obce (za wyjątkiem produktów ekologicznych), pozwalającej na zachowanie standardów sieci.
Możliwość przedstawienia historii produktu i producenta.	Wysokie koszty znalezienia partnerów i ustalenia wewnętrznych zasad funkcjonowania sieci w zakresie dystrybucji kosztów i przychodów.
Szerokość gamy i stałość oferty.	Niewielka liczba operatorów logistycznych, zajmujących się transportem żywności a w szczególności zapewniających łańcuch chłodniczy.
Korzyści skali w usługach handlowych i dystrybucyjnych.	Złożoność zarządzania dystrybucją.
Możliwość dotarcia na rynki bardziej odległe od lokalnych i o dużej dochodowości.	Rosnące zapotrzebowanie na punkty dystrybucji/odbioru dostosowane do wymogów różnych grup konsumentów.
Powiązanie z inną działalnością gospodarstwa (na przykład z agroturystyką, sklepami gospodarskimi).	Mała skłonność rolników do zrzeszania się.
Komplementarność z innymi formami sprzedaży bezpośredniej (na przykład targowiska,	Brak środków na wspólne inwestycje i na rozwój.

restauracje, itp.)	Wysokie koszty promocji sprzedaży przez internet.
<p>KORZYŚCI</p> <p>Korzyści finansowe i wizerunkowe z przynależności do Sieci producentów rolnych.</p> <p>Wzrost skłonności ze strony klientów do korzystania z <i>e-commerce</i> przy zakupie produktów spożywczych świeżych.</p> <p>Możliwość promowania różnorodności i rodzimych ras oraz produktów tradycyjnych i typowych.</p> <p>Możliwość dotarcia do rynków w inny sposób nieosiągalnych.</p> <p>Możliwość tworzenia bezpośrednich relacji z klientami poprzez informacje na temat zastosowania i przygotowania produktu oraz oprowadzenie po gospodarstwie.</p> <p>Wzrost możliwości śledzenia zmian na rynku i reorganizowania gospodarstw przez członków Sieci.</p> <p>Planowanie produkcji w zależności od potrzeb rynku.</p>	<p>ZAGROŻENIA</p> <p>Ryzyko utraty reputacji z powodu nieprawidłowych zachowań ze strony członków grupy.</p> <p>Wzrost liczby dużych grup w segmencie e-food, oferujących kompletną gamę (także niespożywczą) z licznymi usługami w zakresie sprzedaży i posprzedaży.</p> <p>Konkurencja ze strony firm działających na stronach internetowych jako pośrednicy w krótkim łańcuchu dostaw.</p>

3. Krótki łańcuch dostaw: definicje i modele

Jedna z "oficjalnych" definicji krótkiego łańcucha dostaw została zamieszczona w Rozporządzeniu w sprawie wsparcia Rozwoju Obszarów Wiejskich¹¹ i zgodnie z nią to "łańcuch dostaw, który obejmuje ograniczoną liczbę podmiotów gospodarczych zaangażowanych we współpracę, przynoszący lokalny rozwój gospodarczy oraz charakteryzujący się ścisłymi związkami geograficznymi i społecznymi między producentami, podmiotami zajmującymi się przetwórstwem a konsumentami".

Ta definicja poszerza katalog możliwych "łańcuchów dystrybucji" wiążących produkcję rolniczą z konsumentem w oparciu o bezpośrednią relację pomiędzy tymi dwoma podmiotami. W ten sposób krótki łańcuch, już bez ograniczenia, co do powiązań bezpośrednich pomiędzy jego dwoma krańcami, może stać się nową formą dystrybucji zdolną do wprowadzenia znaczących ilości produktów na rynek lokalny, ale także na rynki geograficznie znacznie bardziej odległe. Swoistą specyfiką krótkiego łańcucha dostaw jest przejrzystość informacji na temat producenta, miejsca pochodzenia i procesu, a także równomierność dystrybucji wartości dodanej pomiędzy podmioty w nim uczestniczącym. Wprowadzenie innych podmiotów, których działalność ma na celu ułatwienie kontaktu pomiędzy początkowym i końcowym ogniwem łańcucha, wiąże się ze spełnieniem w krótkim łańcuchu dostaw warunków typowych dla sprzedaży bezpośredniej prowadzonej przez producenta rolnego, którymi są:

- znajomość producenta przez konsumenta, co stanowi podstawę relacji opartych na zaufaniu, a wręcz współuczestniczenie konsumenta w procesie produkcyjnym, a nie tylko w dokonywanych wyborach konsumpcyjnych, ale także poprzez wpływ na to co będzie

¹¹ Art. 2 ustęp 1 punkt m) Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1305/2013

produkowane i jak będzie produkowane w ramach interaktywnych relacji z producentem;

- zatrzymywanie wpływów ze sprzedaży w ramach krótkiego łańcucha dostaw na obszarze lokalnym.

Rzeczywiście, także w przypadkach gdy rynek docelowy znajduje się w dużej odległości od miejsca wytworzenia, w krótkim łańcuchu dostaw sprzedawane są produkty i usługi lokalne, a pochodzące z niej wpływy są ponownie inwestowane na obszarze lokalnym. Ma to miejsce tak w formie bezpośredniej jak i pośredniej w postaci promocji obszaru: jego lokalnych zasobów i kultury.

Powstanie i rozpowszechnienie w całej Europie nowych kanałów dystrybucji o takiej charakterystyce, a także liczne opracowania naukowe dokumentujące ich pozytywny wpływ na gospodarstwa rolne i ogólnie na gospodarkę rolną, doprowadziło do podjęcia działań mających na celu wsparcie istniejących elementów krótkiego łańcucha dostaw i przede wszystkim do przeprowadzenia badań nad łańcuchami dostaw i nowatorskimi formami zarządzania. Cel stanowi rozwój lokalnych łańcuchów dostaw opartych na umowach o partnerstwie pomiędzy gospodarstwami rolnymi zajmującymi się produkcją, oraz pomiędzy nimi i pozostałymi uczestnikami systemu rolno-spożywczego i konsumpcyjnego.

Formy sprzedaży w krótkim łańcuchu dostaw można sklasyfikować na podstawie kilku zmiennych:

- ✓ poziomu autonomii i/lub relacji pomiędzy producentami rolnymi, którzy w nim uczestniczą;
- ✓ rozmiaru rynku;
- ✓ technologii wykorzystywanych do sprzedaży.

3.1 Grupy Solidarnego Zakupu [włoski skrót GAS]

Jedną z form "tradycyjnego" krótkiego łańcucha dostaw, w którym rolnicy mogą uczestniczyć indywidualnie to Grupy Solidarnego Zakupu (GAS).

Grupa Solidarnego Zakupu powstaje z inicjatywy osób, zazwyczaj "rodzin", które postanawiają dokonywać razem zakupów (nie tylko produktów spożywczych) od producentów wybranych w oparciu o wspólnie uznawane zasady tj. poszanowanie środowiska, ludzi i solidarność. Liczebność Grup jest bardzo różna od kilkudziesięciu osób po 300-400 gospodarstw domowych. Obecnie we Włoszech spisano 1.000 Grup Solidarnego Zakupu, ale z szacunków wynika, iż jest ich przynajmniej dwa razy tyle. Główną postacią w Grupie jest koordynator, który działa jako "krytyczny" pośrednik pomiędzy producentem a konsumentem. Zazwyczaj to koordynator wybiera producentów i organizuje zaopatrzenie oraz dystrybucję produktów. W przypadku produktów rolnych i spożywczych, w wyborze preferowani są producenci ekologiczni i lokalni. Informacje o producentach zbierane są w drodze osobistych kontaktów, poszukiwania na danym obszarze, informacji z sieci Grup Solidarnego Zakupu. Zamówienia są składane za pośrednictwem internetu lub telefonicznie. W mniejszych Grupach często koordynatorem jest wolontariusz, natomiast w większych i posiadających strukturę, to stowarzyszenie lub właściciel sklepu działającego w ramach sprawiedliwego i uczciwego handlu lub właściciel sklepu prywatnego. Dostawy dokonywane są do punktu odbioru, którym zazwyczaj jest siedziba stowarzyszenia lub sklepu, często też punktem odbioru są miejsca często odwiedzane przez mieszkańców, takie jak Parafie. Dni i godziny funkcjonowania tych punktów ustalane są sztywno, co stanowi jeden z głównych problemów tego kanału dystrybucji.

Grupy z danego miasta lub regionu łączą się w sieci, w celu wymiany informacji, składania wspólnych zamówień na produkty regionalne pochodzące z bardziej odległych miejsc, wspólnego

promowania przedsięwzięć społecznych lub po prostu by dzielić się pomysłami i doświadczeniami.

Grupa GAS, pomimo istnienia w niej pośrednika, to "bezpieczne" miejsce kontaktów producentów rolnych i konsumentów. *"Grupy GAS wspólnie z producentami poszukują warunków (produktów, ilości, dostaw, opakowań) optymalnych dla obu stron i ustalają ceny, które godziwie wynagradzają pracę producentów i jednocześnie są na miarę kieszeni konsumentów. Ograniczenie ilości odpadów, opakowań, transportu i kolejnych etapów pośrednich, pozwala na zaoszczędzenie w porównaniu z produktami o takiej samej jakości, kupowanymi za pośrednictwem innych sieci zaopatrzeniowych"*. (Krajowa Sieć Grup Solidarnego Zakupu - GAS).

Grupy Solidarnego Zakupu można uznać za włoską formę *"community sustained agriculture"* [Rolnictwo Wspierane przez Społeczność] to znaczy formę docenienia i wsparcia przez konsumentów roli i kompetencji lokalnych producentów rolnych. Dla producenta stanowią one prosty sposób na bezpośredni kontakt z konsumentem, niewymagający dużych nakładów tak pod względem zasobów ludzkich jak i w aspekcie finansowym.

Największy problem tych organizacji stanowi logistyka, co potwierdziły wyniki trzech warsztatów zorganizowanych przez ISMEA [Instytut Badań Rynku Rolnego] w ramach Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich.

Spotkania w terenie pozwoliły na wyłonienie kilku ważnych aspektów dotyczących Grup Solidarnego Zakupu i ich "współdziałania w produkcji" wynikającego z wzajemnych relacji pomiędzy producentem i konsumentem, które można podsumować w poniższych punktach.

1. Utrzymanie lokalnej, zróżnicowanej struktury produkcyjnej, ponieważ Grupy Solidarnego Zakupu wniosły znaczący wkład w przejście od monokultury do produkcji zdedywersyfikowanej ze względu na coraz bardziej skonkretyzowane zapotrzebowanie. Przedstawiciel Sieci Sprawiedliwego Handlu [wł. *Rete Economia Equa e Solidale* w skrócie REES] z Regionu Lombardia, w skład której wchodzi setki Grup Solidarnego Zakupu, podkreślił niebagatelny wkład Grup GSZ w odtworzenie krótkich łańcuchów dostaw rolniczych, tworząc dla producentów rynek zbytu pewny i stały, dostarczający wsparcia także dla szczególnych łańcuchów dostaw produktów takich jak mleko, sery, mięso i pokrewne z certyfikacją Bio, a tym samym umożliwiając powrót do bioróżnorodności w rolnictwie, na przykład w uprawie ryżu.
2. Stałe podnoszenie jakości i zwiększenie stabilności zrównoważonego rozwoju produkcji lokalnej; konsument poszukuje produktów wysokiej jakości a jednocześnie "stabilnych" i z tego powodu preferowane są produkty ekologiczne. Jednocześnie pojawia się potrzeba powstania systemu zapewnienia nowej jakości i stabilności uwzględniających pozostałe aspekty, takie jak wartości odżywcze, osiągnięcie zrównoważonego charakteru procesów na końcowym etapie produkcji, łącznie z logistyką. Kwestie jakości i jej gwarancji stanowią coraz ważniejszy aspekt dla konsumenta należącego do Grupy Solidarnego Zakupu, także zważywszy na liczne oferty nowych kanałów dystrybucji, takich jak Cortilia i Amazon. Ze strony przedstawicieli Sieci Grup Solidarnego Zakupu została wysunięta propozycja stworzenia systemu kontroli jakości, do wprowadzenia przez producentów, który, pomijając trudności związane z uzyskaniem ustandaryzowanej produkcji w sektorze ekologicznym, pozwoliłby na zapewnienie dobrego, stałego poziomu jakościowego.
3. Rola Grup Solidarnego Zakupu w testowaniu nowatorskich rozwiązań w zarządzaniu nowymi kanałami dystrybucji, takimi jak żywienia zbiorowe publiczne i systemów zrównoważonej logistyki. W pierwszym przypadku Grupy stanowiły podmiot potrafiący zebrać lokalną ofertę, w szczególności produktów bio [eko], najbardziej pożądanym w tym kanale, i dostarczyć usługi niezbędne dla gastronomii; w drugim przypadku, zostały wypróbowane nowe zasady zrównoważonego zarządzania logistyką, także przy dużych ilościach produktów. W trakcie warsztatów wskazano liczne przypadki dobrych praktyk, a wśród nich "EQUOS" z 30 Grupami z

obszaru Varese, które "przerabiają" dziesiątki ton świeżych produktów i zajmują się wprowadzaniem rozwiązań z zakresu zrównoważonej logistyki, czy też "Corto Circuito" z prowincji Como, w ramach którego we wspólne planowanie zaangażowani są nie tylko producenci, ale także inne ogniwa łańcucha dostaw, lub "Buon Mercato" i jego *Super Gas [Super Grupa solidarnego zakupu]*.

Krytyczne elementy Grup Solidarnego Zakupu to głównie logistyka, punkty dostaw, okresowość dostaw - z reguły ograniczona do jednego dnia w tygodniu -, zamówienia i forma płatności zazwyczaj tylko on-line. Pozostaje jeszcze do pokonania kwestia "personalnego" doboru producentów, który to powinien być dokonywany w oparciu o system informacyjny z prawdziwego zdarzenia, zawierający producentów spełniających wymogi stawiane przez Grupy, miejsca pochodzenia oferowanych produktów, jakość procesów i produktów oraz informacje o korzystaniu z systemów jakości.

Tabela 5 - Grupy Solidarnego Zakupu: analiza SWOT

<p>MOCNE PUNKTY</p> <p>Bezpośredni kontakt z konsumentem przy minimalnym zaangażowaniu zasobów ludzkich i finansowych.</p> <p>Etyczna konsumpcja z zaangażowaniem we wsparcie drobnych producentów i produkcji lokalnej, tradycyjnej i zrównoważonej.</p> <p>Powszechna obecność na terytorium kraju</p> <p>Dostęp do gospodarstw o różnych rozmiarach, także "jedno produktowych", które spełniają wymogi stawiane przez Grupy Solidarnego Zakupu (lokalne, produkty ekologiczne, itd.)</p> <p>Relacje sieciowe pomiędzy różnymi Grupami Solidarnego Zakupu.</p>	<p>SŁABE PUNKTY</p> <p>Sztywne terminy dostaw i koszty logistyki.</p> <p>Działalność oparta przeważnie na wolontariacie.</p> <p>Niewielki wymiar, który nie pozwala na osiągnięcie korzyści skali i efektu sieci.</p> <p>Wybór producentów dostawców przypadkowy, oparty o sporadyczne kontakty lub narzucony przez koordynatora.</p> <p>Ograniczona oferta lokalna i dokonywanie zakupów w małych i średnich przedsiębiorstwach rolniczych także nielokalnych, konkurujących cenowo.</p>
<p>KORZYŚCI</p> <p>Baza także dla innych kanałów dystrybucyjnych w krótkim łańcuchu dostaw (np. stołówki szkolne).</p> <p>Spójność z innymi działaniami prowadzonymi w gospodarstwie rolnym będącym dostawcą (np. gospodarstwa edukacyjne, ośrodki terapeutyczne) w celu nawiązania bezpośredniego kontaktu z gospodarstwami domowymi.</p> <p>Możliwość testowania rozwiązań logistycznych, do wykorzystania także w innych kanałach dystrybucji.</p> <p>Nawiązanie kontaktu ze Stowarzyszeniami i grupami o odmiennym charakterze, powszechnie występującymi na terenie całego kraju (np. Parafie, szkoły, itd.) w celu krzewienia edukacji żywieniowej.</p>	<p>ZAGROŻENIA</p> <p>Brak certyfikatu potwierdzającego spełnianie standardów wymaganych przez Grupę Solidarnego Zakupu.</p> <p>Konkurencyjność cenowa dużych grup i pośredników działających w ramach <i>e-commerce</i>.</p>

3.2 Sklep z produktami lokalnymi prowadzony na zasadzie partnerstwa

W wielu państwach europejskich, coraz częściej w miastach pojawiają się sklepy z lokalnymi produktami rolniczymi i spożywczymi, prowadzone na zasadach partnerstwa przez rolników i podmioty zajmujące się działalnością w zakresie handlu. W miejscach tych dostępne są wyłącznie produkty spożywcze wytworzone i przetworzone w gospodarstwach rolnych, lokalne, typowe produkty od wskazanych producentów. Partnerska współpraca pomiędzy rolnikami i podmiotami handlowymi pozwala na rozwiązanie wielu problemów związanych ze sprzedażą bezpośrednią, takich jak dostępność produktów i odpowiednia ich gama, a także zasoby ludzkie z wiedzą o sprzedaży i logistyce produktów. Włoskie doświadczenia w zakresie współpracy na zasadach partnership dotyczą przede wszystkim sklepów zajmujących się także sprzedażą do konsumpcji na miejscu. Współpraca może dotyczyć prowadzenia działalności związanej ze sprzedażą kompleksowo i, co ma miejsce częściej, z działalnością związaną ze sprzedażą na cele konsumpcji. W takim przypadku zostają ustalone zasady dotyczące zakupu i wykorzystania produktów pochodzących od rolników tak, aby działalność związana z wydawaniem posiłków była spójna i wzajemnie uzupełniająca się ze sprzedażą produktów. Ponieważ formuła "sprzedaż i podawanie posiłków" staje się we Włoszech coraz bardziej powszechna, ten model krótkiego łańcucha dostaw budzi coraz większe zainteresowanie wśród prowadzących sklepy/restauracje. "Lokalny" charakter produktów i oznaczenie producenta, od którego pochodzą to ważne elementy dywersyfikacji w kontekście, który przede wszystkim w miastach, podnosi konkurencyjność oferty, przede wszystkim w sektorze *Food*. Główne problemy tej formy sprzedaży w krótkim łańcuchu dostaw to:

- dobór partnerów w zależności od oferowanych produktów z uwzględnieniem konieczności uzupełnienia oferty, określonego miejsca pochodzenia produktów, zważywszy, że chodzi o produkty lokalne, pochodzenie surowców w przeważającej mierze od rolników partnerów;
- prowadzenie działalności związanej w podawaniem posiłków, która jest strategicznym elementem tak w miastach jak i na obszarach wiejskich, umożliwiając degustację i docenienie jakości, którą wyróżniają się produkty oferowane w sprzedaży;
- zasady wynagradzania tak za produkty w sprzedaży jak i przede wszystkim za surowce wykorzystane do przygotowania posiłków.

W związku z tym, przed rozpoczęciem takiej działalności, niezwykle istotne jest przygotowanie *business planu* ustalającego zasady współpracy i stworzenia regulaminu wewnętrznego funkcjonowania spółki. Należy nadmienić, że gdy sprzedaż obejmuje także wyroby rzemieślnicze i/lub gdy nie przeważają w sprzedaży produkty zamieszczone w załączniku I do Traktatu (ustalającego "rolniczy" charakter produktów), to sklepy mogą być finansowane w ramach Działania 6 w nowych Planach Rozwoju Obszarów Wiejskich. Na tych samych zasadach dział wyspecjalizowany w sprzedaży wina może być finansowany w ramach Wspólnej Organizacji Rynków wina jako działalność promocyjno-marketingowa.

Tabela 6 - Sklepy z produktami lokalnymi prowadzone na zasadach współpracy partnerskiej

MOCNE PUNKTY	SŁABE PUNKTY
Bezpośredni kontakt z konsumentem przy minimalnym zaangażowaniu zasobów ludzkich i finansowych. Lokalizacja w ośrodkach miejskich i turystycznych, gdzie popyt jest większy jak i skłonność do wydawania pieniędzy.	Koszty uruchomienia działalności. Konieczność prowadzenia działań promocyjnych, które promują gospodarstwa rolne jako partnerów i dostawców do sklepów i miejsc

<p>Szeroka gama oferty.</p> <p>Obsługowe i bezobsługowe wydawanie posiłków ze znaczącym wzrostem przychodów.</p> <p>Dostęp do gospodarstw o różnych rozmiarach, także "jedno produktowych".</p>	<p>wydawania posiłków, a także podkreślają jakość wyróżniająca produkty.</p> <p>Konieczność przeszkolenia personelu w zakresie cech jakościowych i historii produktów oraz ich producentów.</p>
<p>KORZYŚCI</p> <p>Znacząca możliwość rozwoju dystrybucji wielokanałowej: dostawy do domu także posiłków, sprzedaż on-line, sprzedaż do gastronomii.</p> <p>Możliwość organizowania imprez i działań promocyjnych.</p> <p>Sprzedaż produktów lokalnych nierolniczych i jej dofinansowanie.</p>	<p>ZAGROŻENIA</p> <p>Duża konkurencja wśród sklepów zajmujących się sprzedażą i wydawaniem posiłków.</p> <p>Ciągłość zaopatrzenia pod względem jakości i ilości produktów przez rolników partnerów.</p> <p>Zarządzanie logistyką dostaw przez producentów zgodnie z potrzebami sklepów i punktów wydawania posiłków.</p> <p>Konieczność zmiany/zwiększenia partnerów w celu polepszenia obsługi, zwiększenia konkurencyjności, także poprzez rozszerzenie biznesu na inne kanały.</p>

3.3 Innowacyjne kanały dystrybucji: handel elektroniczny w krótkim łańcuchu dostaw

Rozwój handlu elektronicznego, także w sektorze spożywczym, doprowadził do powstania w internecie nowych firm, które nie zajmują się bezpośrednio produkcją, ale kupują produkty od gospodarstw wiejskich, także znacznie odległych od siebie, i dystrybuują je pomiędzy klientów, zamieszkujących w przeważającej mierze duże ośrodki miejskie.

Firmy te funkcjonują jak "wirtualny supermarket rolniczy" i oferują możliwość dokonywania zakupów u wielu rolników, starając się czerpać jak najwięcej korzyści z krótkiego łańcucha dostaw. Chodzi tu o platformy internetowe, które starają się połączyć popyt z podażą i zarządzać skutecznie dostawą zakupów dokonanych on-line do domu.

Firmy te działają na zasadach pośrednika tak dla producenta jak i konsumenta, zajmując się świadczeniem usług niezbędnych by produkt trafił z pola na stoły, gwarantując pochodzenie produktu, poprzez wskazanie producenta. Producent natomiast jest gwarantem procesu i jakości produktu, firma pośrednicząca działająca w internecie odpowiada za to by logistyka, a w szczególności transport funkcjonował w sposób spełniający oczekiwania konsumentów finalnych, gwarantując zachowanie jakości produktu.

Przedsiębiorstwa te wybierają grupę rolników prowadzących uprawy na obszarze jak najbliższym dla obsługiwanych rynków i zajmują się wszystkimi aspektami handlowymi, promując na swoich stronach rolników i ich rzetelność jako producentów.

Firmy funkcjonujące w sieci kojarzą ze sobą producentów i konsumentów, organizują dostawy zakupów do domów, oferując produkty sezonowe, gwarantując ich jakość, pochodzenie i świeżość. Zazwyczaj oferta proponowanych produktów jest bardzo szeroka. Tworzona jest możliwość zakupu sezonowych owoców i warzyw, świeżych serów, białego i czerwonego mięsa, wędlin i wędlin krojonych, przetworów, marmolad, miodu, jajek, mąki, wina i piwa rzemieślniczego. To nowa forma

sprzedaży w ramach krótkiego łańcucha dostaw, jeszcze mało znana wśród producentów rolnych, o niewielkiej dostępności informacji na temat warunków i zobowiązań umownych, często zmieniających się w zależności od firmy.

Aspekty jakościowe i kwestia zapewnienia jakości to kluczowe elementy dla firm działających w sieci internetowej, nawet przy wyraźnym wskazaniu producenta. To firma prowadząca handel internetowy bierze na siebie ciężar bycia gwarantem jakości, a nie tylko "selekcji" producentów i produktów. Także w tym kanale obecność systemów jakości certyfikowanych przez podmioty obce, tak jak ma to miejsce w przypadku produktów ekologicznych, ChNP [*chroniona nazwa pochodzenia*] i ChOG [*chronione oznaczenie geograficzne*] stanowi bardzo ważny element zważywszy, że produkty te przeważają na stronach firm zajmujących się handlem elektronicznym. Wprowadzenie nowych, dobrowolnych systemów certyfikacji produkcji zrównoważonej i etycznej, może znacząco powiększyć zbiorowość rolników będących potencjalnymi dostawcami tego kanału dystrybucji przeżywającego silny rozkwit. Dostarczane produkty są zawsze sezonowe, a zawartość zapakowanych wcześniej skrzynek zmienia się co tydzień. Zakupy mogą być realizowane okazjonalnie lub w ramach abonamentu. W przypadku abonamentu można wcześniej ustalić zawartość skrzynek lub dokonywać wyboru zawartości cotygodniowo, wstrzymać dostawę lub zrezygnować z niej. Płatność jest zazwyczaj realizowana kartą kredytową lub przelewem, w przypadku abonamentu dokonywana jest zazwyczaj raz w miesiącu.

Dystrybucja produktów jest zwykle ograniczona do obszarów miejskich i gmin wysoko zaludnionych, ale wejście na rynek sprzedaży on-line gigantów dystrybucyjnych (takich jak Amazon) pozwala założyć, że w krótkim okresie czasu, możliwe będzie rozszerzenie dystrybucji na znaczącą część terytorium.

Dostawy do domu są realizowane zazwyczaj pojazdami firmy prowadzącej *e-commerce* lub za pośrednictwem firm obcych, raz w tygodniu dla danego obszaru, a w niektórych przypadkach możliwe jest uzyskanie rabatu za dostawę w konkretnym przedziale czasowym.

Tabela 7 – Firmy, które powstały w internecie, zajmujące się przepływem produktów rolnych zakupionych u rolników i dostawami do domu: analiza SWOT

<p>MOCNE PUNKTY</p> <p>Wyraźna obecność elementów identyfikujących producenta i jego produkt, a w konsekwencji przywiązanie konsumenta do producenta, a także do marki.</p> <p>Pełna gama i stałość oferty.</p> <p>Korzyści skali w usługach handlowych i dystrybucyjnych.</p> <p>Możliwość dotarcia do klientów w dużych ośrodkach miejskich.</p> <p>Uwaga zwrócona na opakowanie.</p> <p>Szeroki zasięg dystrybucji.</p> <p>Zwrócenie uwagi na obsługę posprzedażową i na przywiązanie konsumenta.</p>	<p>SŁABE PUNKTY</p> <p>Koszty selekcji producentów i kontroli standardów jakościowych u dostawców.</p> <p>Rotacja gospodarstw rolnych dostawców.</p> <p>Ograniczona siła przetargowa rolników wobec firm pośredniczących.</p> <p>Złożony charakter zarządzania zamówieniami.</p> <p>Złożony charakter zarządzania logistyką dystrybucji.</p> <p>Rosnące zapotrzebowanie na punkty dystrybucji/odbioru odpowiadające różnym grupom konsumentów.</p> <p>Trudności z rozszerzeniem działalności na nowe rynki.</p> <p>Konieczność ponoszenia wydatków na promocję.</p>
<p>KORZYŚCI</p> <p>Wzrost zainteresowania ze strony klientów korzystaniem z sieci internetowej do zakupu</p>	<p>ZAGROŻENIA</p> <p>Konkurencja ze strony firm działających w sieci w charakterze pośredników w krótkim łańcuchu</p>

<p>świeżych produktów spożywczych.</p> <p>Możliwość promowania odmian i ras autochtonicznych, produktów typowych i tradycyjnych.</p> <p>Możliwość dotarcia do rynków niedostępnych w inny sposób.</p> <p>Możliwość nawiązania bezpośredniego kontaktu z klientem poprzez informacje o sposobie użycia i przygotowania produktu oraz oprowadzenie po gospodarstwie.</p> <p>Wzrost umiejętności przewidzenia zmian na rynku i przeorganizowania gospodarstw przez przynależących do sieci dystrybucji.</p> <p>Planowanie produkcji w zależności od zapotrzebowania na rynku.</p>	<p>dostaw.</p> <p>Coraz silniejsza obecność dużych grup w segmencie e-food, oferujących pełną gamę (także niespożywcą) z licznymi usługami około sprzedażowymi i posprzedażowymi.</p>
--	---

3.4 Sprzedaż bezpośrednia i krótki łańcuch dostaw w segmencie B2B

3.4.1 Hotele i restauracje

Włoska struktura turystyczna to 33.199 hoteli (442 - 5 gwiazdkowych, 5.609 – 4 gwiazdkowych, 15.355 - 3 gwiazdkowych, 6.014 - 2 gwiazdkowych, 2.959 - 1 gwiazdkowych) co daje łącznie ponad 2 miliony łóżek¹².

W przypadku hoteli 56% oferuje także usługi gastronomiczne w postaci restauracji. Z różnych źródeł informacji (Federalberghi, ISTAT) wynika, że we Włoszech sektor hotelarski wydaje nie mniej niż 140 milionów posiłków. Według AIFBM (Associazione Italiana *Food&Beverage Manager* - Włoskie Stowarzyszenie *Food&Beverage Manager*) i Federalbeghi (Związku Hotelarzy), koszt zakupu surowców do przygotowania dań to średnio 6,30 euro (od 3,50 euro w hotelach 2 gwiazdkowych po 15,60 euro w hotelach 5 gwiazdkowych). Z tego zestawienia wynika, że na zakup surowców rolno-spożywczych jest przeznaczane około 900 milionów euro.

Potencjał tego kanału wynika z odkrycia "lokalności" jako elementu konkurencyjności także na rynku turystycznym. Z badań przeprowadzonych przez *Tripadvisor*, *Booking.com* i *Expedia Group*, turyści poszukują miejsc serwujących posiłki, potrafiących podkreślić walor autentyczności terytorium, na którym funkcjonują. W strukturach hotelarsko-gastronomicznych pojawiają się też nowe stanowiska takie jak *Food&Beverage Manager*, którego zadaniem jest połączenie budżetu z wykwinnością kuchni. Osoby na takich stanowiskach najczęściej pracują w obiektach wyższej kategorii (4 i 5 gwiazdkowych) i coraz mocniej wpływają na wybory w zakupach do restauracji dążących do miana doskonałych. Ponadto, z badań wynika, że gastronomia i hotele ewoluują w kierunku połączenia wydawania posiłków ze sprzedażą produktów. W wielu obiektach hotelarskich coraz częściej można spotkać "witryny" wykorzystywane do promocji i sprzedaży produktów rolno-spożywczych i wyrobów miejscowego rękodzieła. W ten sposób rozwija się "synergia" pomiędzy obiektami

noclegowymi i gospodarstwami rolnymi, do których organizowane są wycieczki, gdzie odbywają się degustacje, pikniki i podobne wydarzenia, a wszystko to w celu poznania lokalnego terytorium

¹²

Źródło ISTAT 2015

i doskonałości oferowanego przez nie produktów.

Sprzedaż bezpośrednia realizowana przez rolników do hoteli i restauracji rozwija się znacznie poniżej swojego potencjału. Ten kanał sprzedaży uważany jest za dość skomplikowany dla producentów rolnych, ze względu na poniżej przedstawione problemy:

- ✓ konieczność realizowania codziennych dostaw bez planowania na większą skalę;
- ✓ zapotrzebowanie na określoną gamę produktów i stałości dostaw produktów pochodzących spoza lokalnego obszaru;
- ✓ brak kultury "gastronomii lokalnej" będącej w stanie promować produkt tradycyjny i potrafiącej przełożyć to na korzyści finansowe także dla rolnika;
- ✓ konieczność utrzymywania stałych relacji z klientem restauratorem, wprowadzania innowacyjnych rozwiązań w produktach, uczestniczenia w wydarzeniach promocyjnych organizowanych także w gospodarstwach w postaci degustacji produktów i pokazania różnych i oryginalnych sposobów ich przygotowania.

Ten segment posiada wielki potencjał rozwojowy, dostarczający możliwości uzyskiwania wyższej marży, także przez drobne gospodarstwa wytwarzające produkty wysokiej jakości. Oferuje możliwość osiągnięcia korzyści skali i zakresu poprzez organizację oferty, a w szczególności poprzez wspólne zarządzanie logistyką, począwszy od zamówienia po dostawę produktu. Platformy logistyczne mogą być organizowane na targowiskach lub w sklepach gospodarskich, w siedzibach spółdzielni winiarskich, rolniczych lub organizacji producenckich, co pociąga za sobą redukcję kosztów transportu produktów oraz pozwala na stworzenie pełnej gamy produktów lokalnych dla podmiotów działających w kanale Ho.Re.Ca. Nowe narzędzie w postaci umowy sieciowej wydaje się szczególnie przydatne do realizacji tych celów, co zostało zilustrowane w paragrafie 4.5.1.

Tabela 8 - Hotele, restauracje i ośrodki wypoczynkowe: analiza SWOT

MOCNE PUNKTY Wzrastające zainteresowanie wśród turystów zakupem produktów lokalnych, ekologicznych i gwarantowanego pochodzenia. Istnienie na całym obszarze kraju gospodarstw z potencjalnie pełną gamą produktów wytwarzanych wyłącznie lokalnie. Zdolność produktów lokalnych do zapewnienia, pod względem różnorodności, zróżnicowanego menu. Obecność typowych form produkcji, "lokalnych plonów", którymi można wzbogacić tradycyjne menu lokalne bez dodatkowych kosztów. Konkurencyjność z punktu widzenia stosunku jakości do ceny produktów lokalnych ze względu na mniejszą liczbę etapów w łańcuchu dostaw i tym samym konieczność obróbki w celu zapewnienia przydatności do spożycia.	SŁABE PUNKTY Potrzeba zorganizowanej oferty dla gastronomii, z pełną gamą i gwarancją kontynuacji dostaw przez cały sezon turystyczny. Sztuczne warunki opracowane w oparciu o standardowe produkty. Brak umiejętności i wiedzy ze strony restauratorów co do różnorodności produkcji lokalnej i sposobów przygotowania najbardziej docenianym i odpowiadającym konsumentom.
KORZYŚCI Duże rozmiary rynku wynikające z faktu, że obiekty hotelarskie w ponad 50% świadczą także usługi gastronomiczne. Wzrastające zainteresowanie turystów autentyczną żywnością lokalną i wynikające z	ZAGROŻENIA Brak informacji i usług, które pozwoliłyby rolnikom na dotarcie do tego segmentu. Zwiększenie obecności dużych grup i słaba pozycja rolników wobec nich.

tego zapotrzebowanie ze strony restauratorów. Pojawienie się nowych profili zawodowych takich jak Food&Beverage Manager odpowiedzialny za dokonywanie wyborów co do zakupów.

3.4.2 Publiczne żywnie zbiorowe

Rynek publicznego żywienia zbiorowego to głównie stołówki szkolne i obsługa gastronomiczna szpitali publicznych. Te dwa segmenty posiadają wiele wspólnych elementów, a za razem różnicujących, dlatego też zostaną omówione osobno.

a) Stołówki szkolne

Rynek stołówek szkolnych generuje roczne obroty na poziomie około 1,3 miliardów euro, na co składa się łącznie około 240 milionów posiłków wydawanych rocznie, konsumowanych przez ponad 1,5 milion uczniów. W roku 2015 średnia wartość posiłku w "udzielnym" zamówieniu w 1.500 przetargach została określona na 5,40 euro/posiłek (z VAT)¹³. Wartość zakupu surowców to ok. 43% wartości netto średniej ceny. W wartościach bezwzględnych można określić, że z każdego wyprodukowanego posiłku 1,97 euro przeznaczane jest na zakupy rolno-spożywcze. Łatwo wywnioskować, że rynek ten jest wart nie mniej niż 460 milionów euro, w odniesieniu tylko do zaopatrzenia w surowce spożywcze. Potencjalną zachętę dla produkcji lokalnej stanowi treść wytycznych w sprawie żywienia w szkołach¹⁴, w których podkreślane są wielokrotnie walory nie tylko odżywcze, surowców pochodzących z upraw lokalnych, ekologicznych i typowych. Są to wskazania szeroko uwzględniane przez Administrację Regionalną ds. Zdrowia i Opieki Zdrowotnej [*Assessorati Regionali alla Salute e Sanità*]. Ponadto nowe przepisy w sprawie przetargów publicznych, w art. 144¹⁵ określają ostatecznie i w sposób jasny przestrzeń przeznaczoną dla producentów rolnych w przetargach ogłaszanych przez Zamawiających. W przypadku zaopatrywania stołówek w produkty spożywcze, faktycznie w interpretacji art. 144 wyłania się znaczenie nadane kryterium stosunku jakości (żywieniowej) do ceny. Instytucje niestety nie posiadają narzędzi do technicznej oceny tego stosunku. Należy podkreślić, że rynek stołówek publicznych, a w szczególności szkolnych, jest bardzo obiecujący biorąc pod uwagę wzrost zainteresowania rodziców jakością jedzenia serwowanego w tych miejscach. Ponadto istnienie "rad stołówek" w szkołach stanowi element, który może wpłynąć na zwiększenie zaopatrzenia stołówek w produkty pochodzące bezpośrednio od rolników. Zaopatrywanie szkół przez rolników dostawców może otworzyć dla nich nowe rynki zbytu w postaci rodzin uczniów, które składają zamówienia internetowo, poprzez wykorzystanie szkoły jako punktu dostawy, upraszczając i optymalizując koszty logistyki.

Jeżeli chodzi o sposób łączenia oferty i wspólne zarządzanie logistyką, to wnioski są takie same jak te przedstawione dla kanału Ho.Re.Ca. Potrzebni są producenci rolni zdolni do łączenia sił i odpowiednio wyposażone miejsca takie jak platformy logistyczne. Organizacje Producentów mogą odgrywać

¹³ Źródło ANGEM (Associazione Nazionale delle Aziende di Ristorazione collettiva e servizi vari) Osservatorio Ristorazione Collettiva e Nutrizione <http://www.oricon.it>.

¹⁴ http://www.salute.gov.it/imgs/c_17_pubblicazioni_1248_allegato.pdf.

¹⁵ Art. 144 rozporządzenia z mocą ustawy nr 50 z 2016 roku przewiduje: 1. Zamówienia na usługi gastronomiczne o których mowa w załączniku IX są udzielane zgodnie z artykułem 95 ustęp 3. W ocenie oferty technicznej są brane pod uwagę, w szczególności, aspekty dotyczące czynników takich jak jakość produktów spożywczych ze szczególnym uwzględnieniem produktów ekologicznych, typowych i tradycyjnych, z chronioną nazwą pochodzenia oraz produkty pochodzące z krótkich łańcuchów dostaw i od gospodarstw rolnych społecznych, poszanowanie przepisów dotyczących ochrony środowiska z zakresu green economy, spełnianie minimalnych istotnych kryteriów środowiskowych określonych w artykule 34 tego kodeksu i ilość informacji o producentach. Nie narusza to przepisów artykułu 4 ustęp 5-quater dekretu z mocą ustawy z 12 września 2013 roku nr 104, po zmianach wprowadzonych przez ustawę z 8 listopada 2013 roku nr 128 oraz przepisów artykułu 6 ustęp 1 ustawy z 18 sierpnia 2015 roku nr 141.

centralną rolę w zarządzaniu produktami z lokalnych gospodarstw niezrzeszonych w OP, wytwarzające produkty inne niż ich członkowie.

b) Rynek publicznego żywienia szpitalnego

Ten rynek tworzy ponad 800 obiektów szpitalnych/rehabilitacyjnych, które posiadają w sumie ok 185.000 łóżek, z zapotrzebowaniem na 135 milionów posiłków i obrotami na poziomie 900 milionów euro. Koszt wytworzenia posiłku szpitalnego to około 6,80 euro. W przeciwieństwie do żywienia w szkołach, ważny jest koszt wytworzenia, ponieważ konsument końcowy nie ponosi opłat z tytułu wyżywienia podczas pobytu w szpitalu. Zakup surowców to około 35% kosztu wytworzenia. W wartościach bezwzględnych szacuje się, że na każdy wyprodukowany posiłek 2,80 euro jest przeznaczane na zakupy produktów rolno-spożywczych.

Wytyczne dla żywienia szpitalnego¹⁶ w przeciwieństwie do sytuacji w żywieniu szkolnym, ograniczają się do sugestii stosowania dobrych praktyk zaopatrzenia, odnosząc się do protokołu "zielonych" zamówień publicznych (*green public procurement*) i do praktyki krótkiego łańcucha dostaw (patrz strona 17 cytowanego dokumentu). Nie ma wątpliwości, że na tym rynku jest też miejsce dla producentów rolnych, przede wszystkim w niektórych Regionach, gdzie odpowiednie władze lokalne z zakresu ochrony zdrowia, umiały przełożyć wytyczne krajowe na dokumenty lokalne o znacznie bardziej rygorystycznym charakterze w odniesieniu do organizowania przetargów. Należy zaznaczyć znaczącą różnicę w przygotowaniu posiłków dla szpitali i stołówek szkolnych. W znacznej większości obiektów szpitalnych żywieniem zajmuje się personel składający się z pracowników lecznicy, kontrolowany w bardziej bezpośredni sposób przez osoby odpowiedzialne za aspekty żywieniowe (dietetyk, doradca żywieniowy, osoba zarządzająca, itp.). Prawdopodobnie w przyszłości coraz bardziej zaznaczy się obecność wyspecjalizowanych w żywieniu firm, które mimo to będą musiały działać *in site*, podlegając kontrolom zdecydowanie ostrzejszym niż te, które dokonywane są w żywieniu szkolnym. W tej sytuacji pojawia się możliwość oddziaływania na zamawiających w ramach przetargów, poprzez uwrażliwienie ich na lokalne produkty. Nowy kodeks zamówień publicznych daje możliwości takie jak dla omówionego wcześniej rynku żywienia w szkołach. Ponadto umiejętnie wykorzystanie tego, co oferują szpitale w zakresie żywienia pacjentów, mogłoby wpłynąć na uruchomienie równoległego kanału: Ośrodków rekreacji dla pracowników [*włoski skrót CRAL*]. Kluby rekreacyjne dla pracowników Lokalnej Służby Zdrowia, to kilka tysięcy rodzin będących ich członkami, które tworzą Zbiorowe Grupy Zakupów. W różnych miastach we Włoszech szpitalne ośrodki CRAL otworzyły prawdziwe sklepiki, gdzie członkowie dokonują zakupów na cele domowe. Mały rozwój tej formy zaopatrzenia spowodowany jest przez problemy wspólne z innymi kanałami, ale w tym szczególnym przypadku stanowią one przeszkodę na samym początku, tj.:

- ✓ konieczność posiadania pełnej gamy produktów, stałość dostaw i codzienne zarządzanie zamówieniami i dostawami;
- ✓ znaczenie systemów badania jakości (począwszy od warunków produkcji po obiektywne badania analityczne);

¹⁶ http://www.salute.gov.it/imgs/c_17_pubblicazioni_1435_allegato.pdf

Nowe zasady zaopatrywania w surowce. Istnieją cenne doświadczenia dotyczące wprowadzenia kryteriów ekologicznych i społecznych do procedur zakupu dóbr i usług przez administrację publiczną. Przykładem są zielone zakupy publiczne (*Green Public Procurement*), zakupy realizujące cele zrównowazenia środowiskowego poprzez wybór produktów z rolnictwa ekologicznego lub stosującego zintegrowane metody zwalczania szkodników, z eko certyfikatami lub pochodzące ze sprawiedliwego i etycznego handlu, które ponadto uwzględniają w procesach wpływ środków transportu, jakość i rodzaj opakowań, ilość i rodzaj unieszkodliwiania odpadów. Interesującym przykładem łączącym aspekty zrównowazenia środowiskowego, więzi z terytorium i wsparcia lokalnej gospodarki jest wykorzystanie produktów lokalnych za pośrednictwem umów z dostawcami z okolicy, realizowanych w procesie zwanym krótkim łańcuchem dostaw lub zero kilometrów, który skraca dystans pomiędzy miejscem produkcji i konsumpcji, co powoduje mniejsze zaangażowanie transportu, opakowań, energii, etapów, z wymiernymi skutkami dla środowiska. Te wybory uruchamiają procesy współdziałania, ochrony środowiska i wsparcia lokalnej gospodarki a ponadto zwiększają odpowiedzialność i kontrolę społeczną ze znaczącym wpływem na zdrowie ogółu.

- ✓ różnego typu opakowania, począwszy od jednej porcji po opakowania dla produktów z IV gamy w opakowaniach zbiorczych.

Specyfika produktu i obsługi wymaga zorganizowanej formy koncentracji producentów i produktów. Ugruntowany sukces na tym rynku osiągnęła sieć przedsiębiorstw Ve.Di. Puglia, które zajmują się sprzedażą bezpośrednią tak do konsumentów jak i do gastronomii.

Tabela 9 - Publiczne żywienie zbiorowe i gospodarstwa rolne: analiza SWOT

<p>MOCNE PUNKTY</p> <p>Wzrastające zainteresowanie wśród rodziców (stołówek szkolnych) zakupem produktów lokalnych, ekologicznych i gwarantowanego pochodzenia oraz rola Komitetów Stołóvkowych.</p> <p>Istnienie na całym obszarze kraju gospodarstw z potencjalnie pełną gamą produktów wytwarzanych wyłącznie lokalnie.</p> <p>Zdolność produktów lokalnych do zapewnienia pod względem różnorodności, zróżnicowanego menu.</p> <p>Obecność typowych form produkcji, "lokalnych plonów", którymi można wzbogacić tradycyjne menu lokalne bez dodatkowych kosztów.</p> <p>Konkurencyjność z punktu widzenia stosunku jakości do ceny produktów lokalnych ze względu na mniejszą liczbę etapów w łańcuchu dostaw i tym samym konieczność obróbki w celu zapewnienia przydatności do spożycia.</p>	<p>SŁABE PUNKTY</p> <p>Potrzeba zorganizowanej oferty dla gastronomii, z pełną gamą i gwarancją kontynuacji dostaw przez cały rok szkolny.</p> <p>Słaba organizacja oferty co wpływa negatywnie na relacje dostawca - gastronomia.</p> <p>Sztuczne warunki opracowane w oparciu o standardowe produkty.</p> <p>Brak umiejętności i wiedzy ze strony restauratorów, co do różnorodności produkcji lokalnej i sposobów przygotowania dań najbardziej cenionych przez konsumentów.</p> <p>Brak informacji i usług, które pozwoliłyby rolnikom na dotarcie do tego segmentu.</p>
<p>KORZYŚCI</p> <p>Rozmiar rynku.</p> <p>Art. 144 kodeksu zamówień publicznych, który zachęca do zakupów surowców u lokalnych producentów.</p> <p>Synergia pomiędzy dostawą jedzenia i dydaktyką.</p> <p>Wprowadzenie żywienia w szkołach jako przedmiotu partnerstwa w Działaniu 16.4 dotyczącym Krótkiego łańcucha dostaw.</p> <p>Możliwość łączenia dostaw do stołówek szkolnych z dostawami dla rodzin.</p> <p>Wykorzystanie posiłków jako narzędzia do edukacji żywieniowej i społecznej.</p>	<p>ZAGROŻENIA</p> <p>Zapotrzebowanie ze strony gastronomii na określone dostawy wymagające dużego wkładu w postaci usług np. obróbka wstępna, porcjowanie, itp.</p> <p>Zwiększenie obecności dużych firm gastronomicznych i słaba pozycja rolników wobec nich z punktu widzenia możliwości negocjacyjnych.</p>

4. Doświadczenie warsztatów i zgromadzony materiał

Udział gospodarstw rolnych w panelach dyskusyjnych organizowanych w trakcie 2016 roku przez Instytut Badań Rynku Rolnego (Ismea) w ramach Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich pozwolił dokładnie przestudiować problemy związane z różnorodnymi kanałami i obszarami biznesowymi oraz przedstawić propozycje operacyjne, które mogą znaleźć natychmiastowe przełożenie, pod względem testów i wsparcia organizacyjno-ekonomicznego, na środki z programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020, w szczególności w zakresie Działania 16 Współpraca, oraz w postaci aktywności na rzecz żywienia i innowacyjności przewidzianych przez Lokalne Grupy Działania (GAL) w nowych Lokalnych Programach Działania.

W dalszej części przedstawiona zostanie główna tematyka debaty prowadzonej podczas trzech spotkań, które odbyły się w Senigallia, Mediolanie i Katanii w trakcie 2016 roku, a czytelnika odsyła się do ostatniego paragrafu, w którym zaprezentowane zostały wypracowane propozycje oraz możliwe działania.

4.1 Sprzedaż bezpośrednia i konsument

Na wszystkich trzech spotkaniach poruszana była kwestia rosnącego zainteresowania ze strony konsumentów nowymi kanałami sprzedaży bezpośredniej oraz krótkim łańcuchem dostaw.

U podstaw tego typu zainteresowania leżą głównie cztery elementy:

- ✓ znajomość bezpośrednia producenta, która łączona jest z pojęciem naturalności i jakości produktu;
- ✓ poszukiwanie właściwego stosunku jakości do ceny pomimo coraz większego nacisku na oszczędzanie na cenie;
- ✓ możliwość wyboru producenta i produktu, powiązana z nową tendencją ukierunkowaną na tak zwaną „demokrację żywnościową”;
- ✓ możliwość pozyskiwania produktów lokalnych, wyrobów tradycyjnych, które nie zawsze są łatwo dostępne w obrotach Wielkiej Dystrybucji Zorganizowanej (GDO).

W trakcie warsztatów prowadzonych w Katanii pojawiła się kwestia wagi ciągłego wspierania stosunków między producentem a konsumentem. Tam, gdzie mamy do czynienia z lokalnym konsumentem, strategia polega na bezpośrednim zaproszeniu go do gospodarstwa celem przedstawienia mu procesu produkcyjnego i omówienia z nim istotnych aspektów. Chodzi tu o autentyczne sesje informacyjno-szkoleniowe, które gospodarstwa prowadzące powiązaną działalność, przykładowo agroturystykę, organizują dla swoich klientów - konsumentów. Faktycznie w takim przypadku możliwe jest przekazanie informacji i instrukcji na temat sposobu przygotowania produktów, przede wszystkim sezonowych. Sukces tego typu działań doprowadził podczas panelu w Katanii do propozycji rozszerzenia przekazu tego typu informacji i promocji na pracowników zarówno w publicznych jak i prywatnych firmach cateringowych.

Główne sposoby sprzedaży bezpośredniej wykorzystywane przez uczestników, na których skupiała się dyskusja, to targowiska wiejskie i Grupy Solidarnego Zakupu [*włoski skrót GAS*].

Targowiska wiejskie stanowią najbardziej bezpośredni i najskuteczniejszy sposób kontaktu z konsumentem; ponadto oprócz kapitału ludzkiego nie wymagają znacznych inwestycji. W targowisku można uczestniczyć na dwa sposoby:

- ✓ punktowy (spot), co oznacza, że bierze się udział nawet w różnych targowiskach, ale nie odbywa się to w sposób ciągły; w takim przypadku obecność na targowisku traktowana jest jako swego rodzaju okno wystawowe, a gospodarstwo prowadzi działalność również za pomocą *e-commerce*;
- ✓ ciągły, ze stałą obecnością na cotygodniowych lub comiesięcznych targach, nawet na kilku placach; w takim przypadku targowisko stanowi jeden z głównych kanałów sprzedażowych dla gospodarstwa.

Głównymi, sygnalizowanymi problemami były kwestie związane z rozbieżnością interpretacji, a co za tym idzie stosowania przepisów dotyczących dostępu do targowisk, wymogów higieniczno-sanitarnych oraz wynikających z nich kontroli bezpieczeństwa żywności.

Jeżeli chodzi o dostęp do targowisk, to regulaminy różnią się przede wszystkim w kwestii pochodzenia rolnika. W rzeczywistości niektóre targowiska przewidują obecność wyłącznie lokalnych producentów, natomiast inne nie uwzględniają tego wymogu.

Wydaje się natomiast, że przepisy dotyczące bezpieczeństwa żywności są stosowane w sposób bardzo zróżnicowany w oparciu o interpretacje pracowników Zakładów Opieki Zdrowotnej [*Włoski skrót ASL*]. W szczególności i w sposób oczywisty przepisy różnią się w przypadku sprzedawania żywności bezpośrednio nadającej się do konsumpcji bez usług wspomagających zarówno w stałym miejscu jak i obwoźnie. Problemy te dotyczą obydwu sposobów, w szczególności tego pierwszego, ale też i drugiego tam, gdzie stały udział przewiduje obecność na targowiskach w różnych powiatach.

W tej sprawie, w dyskusjach podczas warsztatów regionalnych, pojawiła się propozycja zorganizowania panelu roboczego na poziomie krajowym celem sformułowania wytycznych, które będą stosowane na poziomie lokalnym, dla potrzeb zapewnienia jednolitej interpretacji przepisów prawa, która pozostawi margines swobody również małym producentom i lokalnym produkcjom (zgodnie z tym, co zostało przewidziane między innymi w regulacjach wspólnotowych). Propozycję tę podzielali również przedstawiciele służby zdrowia obecni podczas warsztatu odbywającego się w Marche.

Kolejny problem, który podnosili przede wszystkim przedstawiciele Grup Solidarnego Zakupu dotyczy zapewnienia jakości produkcji, zgodności procesów z deklaracjami producenta oraz „ciągłość” tych dwóch elementów w czasie. Aktualnie jedynym narzędziem umożliwiającym sprawdzenie tych wymogów przez podmiot trzeci jest system certyfikacji produkcji ekologicznych. Poszukiwane są również inne sposoby produkcji związane z wymogami etycznymi i zrównoważenia „globalnego”, które na dzień dzisiejszy nie są certyfikowane. Stanowi to znaczące ograniczenie doboru producentów, którzy dostarczają produkty Grupom Solidarnego Zakupu, a tego typu selekcja odbywa się w oparciu o znajomość osobistą, która jednakże wymaga znacznego zaangażowania zasobów ludzkich i środków finansowych ze strony samych Grup.

4.2 Żywnienie zbiorowe (stołówki) i żywienie turystów

Pierwszym ważnym aspektem, który pojawił się na wszystkich trzech spotkaniach krajowych, jest niska znajomość tego istotnego i nieustająco rosnącego segmentu rynku. Uczestnicy nie posiadali wiedzy na temat rozmiarów tego rynku pod względem ilości i wartości oraz podmiotów prowadzących działalność w tych segmentach, nawet na poziomie lokalnym, a w konsekwencji zapotrzebowania, tendencji i różnorodności segmentów składających się na publiczny i prywatny sektor żywienia

zbiorowego.

Warsztaty wzbudziły znaczne zainteresowanie, także dzięki obecności publicznych podmiotów żywienia szkolnego i szpitalnego.

Główne uwagi i problemy, które sygnalizowano w odniesieniu do bezpośredniej dostawy żywności przez indywidualnych i stowarzyszonych producentów rolnych do publicznych zakładów żywienia zbiorowego, można podsumować w poniższych sześciu punktach.

1. Firmy zajmujące się żywnością zbiorową mają znaczne trudności w zarządzaniu dostawami produktów rolnych, ponieważ dostawy te nie odpowiadają ich zamówieniom pod względem sposobu pakowania i dostarczania, przykładowo w przypadku zamówień typowo „przemysłowych” produktów pakowanych w pojedyncze porcje lub porcjowania nieuwzględniającego różnych „wydajności” produktów lepszych jakościowo. Gospodarstwa rolne nie są w stanie sprostać zapotrzebowaniu na dodatkowe usługi (porcjowanie, dodatkowe procesy przetwórcze, itd.) również z powodu braku firm zewnętrznych, które mogłyby tego typu procesy przetwórcze wykonywać.
2. Lokalne produkcje, które charakteryzują się wyższą jakością i wydajnością, podczas negocjacji finansowych są zestawiane z produkcjami „konkurentów” przemysłowych, którzy posiadają zdecydowanie mniej kosztowne „gospodarki zarządcze” (odpady, straty, itd.).
3. Istnieją znaczne problemy związane z transportem i logistyką, przykładowo niewielkie ładunki i dostawy, które sprawiają, że preferowani są dostawcy przemysłowi.
4. Specyfikacje warunków przetargowych nie są dostosowane do produktów lokalnych, dlatego też, nawet jeżeli tego typu specyfikacje są wprowadzane do warunków, to są to raczej „zestawienia uzupełniające” niż konkretne zapytania o dostawę wymagające odpowiednich kontroli i inspekcji w późniejszym terminie.
5. W szkołach oprócz posiłku głównego (obiad) należałoby wprowadzić również spójne z filozofią „lokalną” drugie śniadanie w połowie dnia szkolnego. Niektóre doświadczenia „self vending”¹⁷ były rozczarowujące, natomiast inne praktyki, jak na przykład programowa dystrybucja miejscowych przekąsek, cieszyły się i cieszą się nadal powodzeniem.
6. Zainteresowanie osób odpowiedzialnych w instytucjach lokalnych i w zakładach opieki zdrowotnej przepisami krajowymi i regionalnymi zachęcającymi do zakupu produktów lokalnych lub ekologicznych jest znikome lub wręcz żadne.

Wśród najbardziej interesujących znalazła się propozycja uruchomienia warsztatów kulinarnych skierowanych do przedstawicieli branży gastronomicznej (szefów kuchni i *Food & Beverage Manager*), które wspierałyby ich w (ponownym) odkrywaniu produktu lokalnego i tradycyjnych sposobów jego przyrządzania.

Również w przypadku żywienia zbiorowego (stołówki) problemy z dostawami związane są ze sposobem prezentacji produktu, terminami i sposobem dostawy wymaganym przez menedżerów, ale w przypadku tego kanału mamy do czynienia z rosnącym zainteresowaniem produktami lokalnymi i posiadającymi certyfikat jakości, ze strony konsumenta końcowego. Firmy zajmujące się żywnością muszą zatem spełniać tego typu wymagania i dlatego też są otwarte na poszukiwanie wspólnie z rolnikami rozwiązań i usług, które ułatwią bezpośredni dostęp do tego ważnego kanału.

¹⁷ Nawiązanie do automatycznych dystrybutorów znajdujących się w szkołach, biurach, szpitalach, itd

Obecność gospodarstw agroturystycznych oferujących produkty własne stanowi ważne narzędzie promocji produktów lokalnych jak również element porównawczy dla konsumenta oraz służy do demonstracji sposobu wykorzystania produktu lokalnego w kuchni. Ważnym problemem podnoszonym w rozmowach jest niska świadomość i umiejętność „wykorzystania” miejscowych surowców, które oferują doskonałe możliwości połączenia „smaku” z niższą ceną.

Większość placówek nastawionych na szeroki wachlarz klientów, z niskimi i średnimi cenami, potwierdza logikę standaryzacji zarządzania kuchnią i oferowanymi potrawami w kontekście minimalizacji kosztów i odpadów.

Również w przypadku żywienia zbiorowego i żywienia turystów centralnym problemem jest utworzenie grupy dostawców, które umożliwiłoby połączenie sprzedawanych bezpośrednio przez producentów lokalnych produktów z wymogami techniczno-ekonomicznymi oraz jakościowymi żywienia zbiorowego.

4.3 Logistyka i innowacje (e-commerce)

Trzeci panel tematyczny poświęcony był nowym formom sprzedaży opierającym się na technologiach informatycznych, które umożliwiają znaczne poszerzenie fizycznych granic rynku zachowując przy tym bezpośrednią komunikację z konsumentem. Tego typu forma sprzedaży wymaga nowych usług, wśród których najważniejszą, przynajmniej na początku działalności, jest usługa związana z logistyką dostaw produktu oraz z jego przechowywaniem i pakowaniem.

E-commerce oferuje zasługujące na uwagę możliwości bezpośredniej sprzedaży produktów rolnych, a w szczególności zdobycia segmentów rynku o wysokiej wartości dodanej również na rynkach zagranicznych. *E-commerce* uznawany jest za kanał bardzo obiecujący dla produkcji niszowych, reprezentowanych przez produkty pochodzące z cenionych ras zwierząt/odmian, o szczególnych sposobach przetwarzania. W rzeczywistości dzięki *e-commerce* tego typu produkcje mogą wyjść poza zasięg lokalny, w którym ich docenienie związane jest prawie wyłącznie z turystyką. Jednakże kanał ten ciągle jest mało wykorzystywany przez rolników: główne powody, na które wskazywano, to:

- ✓ konieczność zapewnienia szerokiego asortymentu, a zatem zgrupowania produkcji za pomocą nowych form w stosunku do form tradycyjnych, reprezentowanych przez spółdzielnie i organizacje producentów, które umożliwią uzyskanie odpowiednich i zdywersyfikowanych ilości produktów i zapewnią bezpośrednią identyfikację tożsamości producenta konsumentowi końcowemu;
- ✓ nowe usługi w przypadku funkcjonowania *e-commerce*, które nie zawsze można łatwo pozyskać na rynku z powodu, na przykład, wysokich kosztów transakcji, doboru dostawcy, regulacji umownych oraz kosztów usług samych w sobie.

Usługi te dotyczą trzech podstawowych obszarów funkcjonalnych:

- a) tworzenia i zarządzania stroną internetową *e-commerce*;
- b) zarządzania cyfrową komunikacją i marketingiem;
- c) zarządzania zamówieniami i logistyką.

Doświadczenia zaprezentowane podczas warsztatów wykazały, że większość rolników wykorzystujących *e-commerce* korzystało z okazjonalnej współpracy opierającej się na bezpośredniej znajomości, przede wszystkim w przypadku pierwszych dwóch obszarów. Drugi obszar, związany

z owymi narzędziami komunikacji społecznej, na ogół praktykowany jest przez rolników, którzy znają i wykorzystują tego typu narzędzia również do innych celów.

Większość rolników, która wdrożyła *e-commerce*, koncentrowała się na problemach logistyki. Przemieszczanie produktu między gospodarstwami lub między gospodarstwami a konsumentem uznawane jest za największą trudność dla gospodarstw rolnych pod względem zarządzania oraz główną przeszkodę w prowadzeniu działalności w segmencie sprzedaży on-line. Stanowi również jeden z elementów, na którym opiera się konkurencyjność bezpośredniej sprzedaży on-line, ponieważ we wszystkich branżach tego typu sprzedaż charakteryzuje się właśnie spersonalizowanymi usługami dostawy, na ogół do domu lub do punktów odbioru wybranych przez nabywcę.

Rolnicy zarządzają logistyką albo za pomocą środków własnych albo korzystając z firm specjalistycznych. W pierwszym przypadku czynnikiem ograniczającym jest czynnik ekonomiczny oraz dostępność odpowiednich pracowników. Rolnicy skarżą się na trudności, z przyczyn regulacyjnych, w wykorzystaniu własnościowych środków transportu wspólnie z innymi rolnikami, a rozwiązanie to jest bardzo ważne i obiecujące przede wszystkim dla wspierania łączenia się rolników w grupy lub dla nawet już skonsolidowanych rodzajów organizacji sprzedaży takich, jak w przypadku Grup Solidarnego Zakupu. W przypadku korzystania z zewnętrznych operatorów logistycznych mamy nadal do czynienia z niewielką wiedzą na temat warunków umownych tej usługi oraz z małym doświadczeniem w zakresie pakowania. W szczególności w przypadku produktów świeżych i bardzo świeżych, które wymagają łańcucha chłodniczego, niewielu operatorów jest w stanie prawidłowo postępować z tego typu produktami, a jeżeli takowi znajdują się na danym terytorium, to brak im wiedzy na temat terminów odbioru i dostawy, wymaganych opakowań i innych warunkach świadczenia usługi. Ponadto istnieje ograniczona znajomość form innowacyjnego i zrównoważonego pakowania produktów.

Zatem główne przeszkody, na które napotykają rolnicy przy korzystaniu z *e-commerce*, to czas, który należy mu poświęcić, oraz kompetencje niezbędne do zarządzania opisanymi usługami. Prowadzi to do powstania na rynku różnorodnych form sprzedaży on-line w krótkim łańcuchu dostaw, tj. przy udziale pośredników, którzy zostali opisani w paragrafie 3.3.

Podczas dyskusji we wszystkich trzech miejscowościach, w których odbywały się warsztaty, wyłoniła się potrzeba lepszego poznania nowych kanałów, które mogą być w prostszy sposób wykorzystywane przez rolników i które są nadal mało zrozumiałe i ustrukturyzowane.

Kolejnym problemem, który wyłonił się w dyskusji na temat *e-commerce*, jest kwestia związana z asortymentem i ilościami wymaganymi przez tego typu kanały. Potrzebny jest szeroki asortyment oraz ciągłość dostaw, które pojedynczy rolnik z trudem może zaoferować. Rozmiary włoskich gospodarstw rolnych często nie pozwalają na zaspokojenie tych wymagań i dlatego najprostszą drogą jest łączenie się w sieci gospodarstw.

Inaczej niż ma to miejsce w przypadku sprzedaży bezpośredniej w punktach sprzedaży przy gospodarstwach i na targowiskach, w przypadku *e-commerce* rolnik napotyka na większe trudności w zakupie i odsprzedaży produktów innych rolników, w tym z powodu większej przypadkowości sprzedaży w tym kanale.

Łączenie kilku gospodarstw pozostawiane jest coraz częściej operatorom trzecim prowadzącym własne strony internetowe, na których jednakże elementem konkurencyjności i zróżnicowania jest

właśnie pochodzenie produktu, nazwa, historia i reputacja producenta. Jednakże nie są rzadkością przypadki, w których promotor *e-commerce* jest producentem rolnym, a działalność prowadzona jest poprzez różne formy stowarzyszeń, które aktualnie są faworyzowane przez umowy sieciowe.

Podczas wszystkich warsztatów wyłaniała się zatem potrzeba lepszego poznania narzędzi regulacyjnych i umownych oraz środków publicznych, które mogą sprzyjać łączeniu się gospodarstw dla potrzeb tego nowego i obiecującego kanału.

5. Wyłonione problemy przekrojowe

5.1 Koncentracja producentów i produktów

Trudności w koncentracji oferty stanowią od zawsze jeden z głównych problemów włoskiego rolnictwa. W przypadku sprzedaży bezpośredniej do problemów historycznie związanych z niską skłonnością producentów rolnych do współpracy dochodzą jeszcze inne cechy, które pojawiły się w ostatnich latach z powodu odsunięcia gospodarstw rolnych od targowisk i stopniowego zanikania tradycyjnych miejsc spotkań takich, jak targi produktów, targi bydła, itp.

W trakcie 2016 roku, podczas wszystkich spotkań promowanych przez Instytut Badań Rynku Rolnego (Ismea) w ramach Krajowej Sieci Obszarów Wiejskich, które były poświęcone tematyce sprzedaży bezpośredniej i krótkiego łańcucha dostaw, okazało się, że producenci rolni posiadają niewielką wiedzę na temat produkcji realizowanych na danym terytorium oraz innych przedsiębiorców lokalnych. Z czasem zaczęło brakować tradycyjnych miejsc spotkań i możliwości porównywania się z innymi rolnikami (targi bydła, rzeźnie, targi produktów, itp.), a to utrudnia wymianę doświadczeń i integrację na poziomie danego terytorium między gospodarstwami, zarówno pod względem danych jak i produkcji.

Tymczasem w poszczególnych kanałach dystrybucyjnych, zarówno tradycyjnych takich, jak Zorganizowana Wielka Dystrybucja, jak i w innowacyjnych, zawsze najważniejszym elementem jest zintegrowana oferta. Sprzedaż bezpośrednia daje tę korzyść, że w takim przypadku łączenie nie musi prowadzić do powstania mas krytycznych jednolitych produktów, czyli do okoliczności, która doprowadziła do powstania spółdzielni i organizacji producentów (OP). Grupa producentów utworzona dla potrzeb kanałów sprzedaży bezpośredniej i krótkiego łańcucha dostaw może obejmować niewielką liczbę rolników produkujących różne wyroby, w ramach której współpraca opiera się przede wszystkim na zasadach wysokiej jakości procesu i produktu, rzemiośle i wzajemności, które są cechami wymaganymi przez konsumenta w tego typu kanałach.

W ramach rekonesansu przeprowadzanego w terenie wielokrotnie okazywało się, że istnieje możliwość i wola stworzenia interesującego koszyka produktów, ale w rzeczywistości nikt dokładnie nie wiedział, co produkuje sąsiad, ponieważ jako producent jest bardzo zaangażowany w swoje gospodarstwo i w poszczególne etapy przetwórstwa i sprzedaży produktu, a pomimo bliskości geograficznej koszty transakcji, tj. pozyskania informacji niezbędnych do nawiązania relacji, są bardzo wysokie, ponieważ, jak już wspomniano, nie ma miejsc ani osób, które mogłyby sprzyjać nawiązaniu współpracy i jej zarządzaniem. Potrzebę lepszego poznania lokalnych operatorów, którzy być może mieli udane doświadczenia, odczuwają nie tylko rolnicy, ale także inne podmioty sektora rolno-spożywczego, a w szczególności podmioty odpowiedzialne za żywienie zarówno realizowane na

płaszczyźnie wyłącznej i profesjonalnej jak i na szerszej płaszczyźnie agroturystycznej. Gospodarstwa agroturystyczne są faktycznie potencjalnymi nabywcami lokalnych produktów rolnych i spożywczych zarówno z konieczności przestrzegania przepisów prawa (które przewidują w przypadku sprzedaży żywności bezpośrednio nadającej się do konsumpcji, że dania i napoje będą składały się w stopniu przeważającym z produktów własnych i z produktów okolicznych gospodarstw rolnych) jak i z konieczności zróżnicowania własnej oferty w stosunku do innych operatorów turystycznych, a bardziej ogólnie dla potrzeb pobudzenia gospodarki okolicznych terenów.

Do niektórych potrzeb, które uwidoczniły się podczas warsztatów, należą: zwiększenie możliwości spotkania i wymiany pomiędzy producentami; promowanie wymiany doświadczeń; sprzyjanie obiegowi idei i nowych wzorców rozwoju gospodarstwa rolnego; umożliwienie zapoznania się z produkcją innych rolników oraz z możliwościami wynikającymi z nowych technologii.

Istnieje potrzeba zachowania w ramach grupy producentów własnej tożsamości i bezpośredniego kontaktu z konsumentem. Są to typowe elementy sprzedaży bezpośredniej i krótkiego łańcucha dostaw i możliwe jest ich zachowanie w ramach nowych form łączenia się producentów, które należy określić i przetestować. Interesującą formą zorganizowaną wydaje się być forma Umów Sieciowych, o których była mowa również w paragrafie 2.2.5, nawet jeżeli forma ta jest jeszcze mało znana i rzadko stosowana przez rolników.

Produkcje wprowadzane do obrotu za pomocą sprzedaży bezpośredniej i krótkiego łańcucha dostaw mogą nie tylko szczyścić się wewnętrznymi cechami jakościowymi (dzięki zbliżeniu etapu produkcji i etapu konsumpcji), ale też posiadają często cechy związane z decyzjami biznesowymi dotyczącymi konkretnych metod produkcyjnych lub wzorców zarządzania gospodarstwem. Przykładem na to jest produkt ekologiczny, produkcje etyczne i zrównoważone, zapewnianie przestrzegania i utrzymania bioróżnorodności, itd. Istnieje zatem potrzeba przyjęcia systemów certyfikacji tego typu cech jakościowych w celu przezwyciężenia niechęci do tworzenia grup producentów generowanej przez ryzyko zachowań oportunistycznych, które mogą dotknąć wszystkich członków organizacji działając na ich niekorzyść. Certyfikacja pochodzenia produktów oraz procesu stanowi gwarancję również dla konsumenta, ale równocześnie jest obciążeniem biurokratycznym dla producenta. Jednakże możliwość uzyskania dostępu do doradztwa biznesowego i do nowych, interaktywnych narzędzi komunikacji oraz wykorzystanie danych będących już w posiadaniu organów administracji publicznej może zmniejszyć tego typu obciążenia biurokratyczne oraz koszty zarządzania i kontroli certyfikacji w przypadku krótkich łańcuchów dostaw.

Wzrost wykorzystania technologicznych narzędzi bezpośredniego wprowadzania do obrotu własnych produkcji stanowi nową i ważną zachętę do tworzenia grup producentów lub przynajmniej interesującą szansę. W rzeczywistości *e-commerce* ewoluuje w stronę modeli, które gwarantują konsumentowi kompletną usługę pod względem asortymentu, ciągłości oferty, dywersyfikacji i innowacyjności produktu oraz personalizacji usługi wraz z dostawą w wybranych przez klienta godzinach i do wybranych miejsc, jak też usługami posprzedażowymi, które ułatwiają znalezienie i wykorzystanie produktu. Z zastrzeżeniem firm szczególnie dobrze ustrukturyzowanych, gospodarstwo indywidualne nie jest w stanie sprostać finansowo wszystkim tym usługom, tymczasem możliwe jest realizowanie korzyści skali i efektu sieciowego przede wszystkim w usługach logistycznych na wyjściu z gospodarstwa (ze względu na większą liczbę gospodarstw na tym samym terenie) i w przypadku dostaw do domu. Ponadto zarządzanie tymi usługami wymaga zasobów ludzkich i środków finansowych dedykowanych konkretnym kompetencjom, których gospodarstwa

rolne niekoniecznie posiadają i które zatem muszą zostać pozyskane z zewnątrz.

Należy określić i przetestować najskuteczniejsze modele łączenia rolników w celu sprzedaży bezpośredniej *on-line* wychodząc od tych, które rozwinęły się w naturalny sposób na poziomie krajowym i europejskim. W takim przypadku grupa rolników musi stawić czoła problemom związanym z pakowaniem nawet bardzo zróżnicowanych produktów, zarządzaniem platformami sprzedażowymi, wspólną dystrybucją produktów na terenach geograficznie bardzo odległych od miejsca produkcji. Wreszcie przeobrażenie sprzedaży bezpośredniej ze zjawiska marginalnego, bardziej o charakterze kulturowym niż ekonomicznym, w kanał handlowy będący w stanie dystrybuować znaczne ilości produktu, wymaga podjęcia oryginalnych i innowacyjnych działań projektowych, które mogą być realizowane wyłącznie poprzez poszukiwanie na danym terenie ducha współpracy, ustawicznego kształcenia i testowania. Rozpowszechnianie dobrych praktyk, wsparcie dla współdzielenia innowacyjnych kierunków zarządzania i organizacji, stają się niezbędne, aby zachęcić do zrzeszania się rolników na poszczególnych terenach oraz producentów z różnych terenów.

5.2 Logistyka jako czynnik krytyczny

Przemieszczanie produktu między gospodarstwami, które należą do tej samej sieci/organizacji dokonującej sprzedaży bezpośredniej, lub między gospodarstwami a konsumentem uznawane jest za główną trudność w zarządzaniu dla gospodarstw rolnych, które zajmują się sprzedażą bezpośrednią, a w szczególności dla tych, które znajdują się w krótkim łańcuchu dostaw. W pierwszym przypadku problemy logistyczne związane są z przechowywaniem i dostawą produktu do konsumenta. W drugim z pakowaniem i dostawą produktu do pośrednika lub do przedsiębiorcy, który następnie dokonuje końcowej dystrybucji. Główne problemy polegają na organizacji i zarządzaniu czynnościami związanymi z przechowywaniem i pakowaniem. Dostawy dotyczą średnio ograniczonych ilości produktu, które często wymagają znacznej kontroli procesu, jak przykładowo utrzymanie łańcucha chłodniczego w przypadku produktów świeżych i bardzo świeżych. Ponadto *e-commerce* w niespodziewany sposób poszerzył geograficzne granice rynków, które potencjalnie mogą być obsługiwane w sposób bezpośredni przez producentów, czyniąc jeszcze bardziej kompleksową i scentralizowaną funkcję logistyczną. Również w tym przypadku problemy wiążą się z brakiem dostępnego i kompetentnego kapitału ludzkiego. Outsourcing logistyki pociąga za sobą wysokie koszty operacyjne w zakresie pozyskiwania informacji na temat operatorów, cen, jakości ich usługi oraz stosowanych warunków umownych.

Jednym z pojawiających się problemów jest kwestia zrównoważonej logistyki transportowej, w szczególności w ośrodkach miejskich. Testowane są nowe godziny dostaw towarów oraz nowe środki transportu, które w niewielkim stopniu oddziałują na środowisko. Spełnianie tego wymogu staje się warunkiem wstępnym innowacyjnych kanałów krótkiego łańcucha dostaw.

Przechowywanie i pakowanie produktów stanowi również kluczowy i centralny składnik sukcesu kanałów sprzedaży bezpośredniej. Mamy tu do czynienia z rosnącym zapotrzebowaniem na „personalizację” sposobów prezentacji produktu, która różni się w zależności od klienta końcowego. Przykładowo w segmencie żywienia publicznego wymagana jest dywersyfikacja opakowań począwszy od opakowań jednostkowych po Opakowania zbiorcze. Rosnące znaczenie zrównoważenia środowiskowego nie tylko surowców rolnych, ale też materiałów i cyklu życia produktu czyni koniecznym stosowanie coraz bardziej kompatybilnych z wymogami środowiskowymi opakowań jak i wydłużenie *shelf life* produktów. Są to nowe problemy dla producenta, na które z trudnością poszczególne gospodarstwa mogą znaleźć odpowiednie rozwiązania.

5.3 Niejednolite stosowanie przepisów z zakresu higieny i sprzedawania żywności i napojów do konsumpcji na miejscu

Sprzedaż bezpośrednia i krótki łańcuch dostaw szybko rozwijają się w ramach regulacyjnych stosowanych w sposób bardzo niejednolity na terytorium krajowym. Przepisy istotne dla sprzedaży bezpośredniej to z pewnością przepisy związane z bezpieczeństwem żywności oraz w szczególności przepisy dotyczące sposobów zarządzania produktem poza procesem produkcyjnym, począwszy od przechowywania (zarówno w gospodarstwie jak i we wspólnych magazynach/koncentratorach) po dostawę do klienta. Przepisy te odwołują się do przepisów europejskich¹⁸, ale są interpretowane w sposób bardzo niejednolity przez różnorodne organy administracyjne na poziomie gmin, powiatów i regionów. W związku z tym kontrole przeprowadzane są w sposób odmienny przez poszczególne podmioty odpowiedzialne, co prowadzi czasami do sprzecznych rezultatów, które często nie tylko rodzą frustrację tych, którzy muszą się do nich dostosować, ale też stanowią silny czynnik zniechęcający do przedsiębiorczości.

Różnice w stosowaniu przepisów nie ograniczają się tylko do aspektów higieniczno-sanitarnych, ale również do aspektów administracyjnych i fiskalnych. Przykładowo w tym względzie większość gmin nie uchwaliła regulacji dla targowisk na mocy rozporządzenia Ministra polityki rolnej, żywnościowej i leśnej (MiPAAF) z 2007 roku¹⁹ uniemożliwiając w ten sposób funkcjonowanie targowisk zgodnie z zasadami przewidzianymi prawem.

Niejednolite stosowanie przepisów prowadzi do swoistych zakłóceń na rynku i czasami również do niemożności zarządzania produktami na targowiskach i w punktach sprzedaży zgodnie z nowymi wymaganiami konsumentów. A tak dzieje się przykładowo w przypadku sprzedawania żywności i napojów do konsumpcji²⁰ na miejscu w gospodarstwie i na targowiskach.

6. Dostępne narzędzia rozwiązywania powyższych problemów

Spotkania terytorialne przyniosły różnorodne propozycje rozwiązań operacyjnych dla przekrojowych i konkretnych problemów z kanałem dystrybucji, które stanowią główną przeszkodę w rozwoju sprzedaży bezpośredniej i krótkiego łańcucha dostaw tak, aby mogły

¹⁸ Jedną z głównych składowych europejskich ram ustawodawczych jest tak zwany „pakiet higieniczny” składający się z rozporządzenia (WE) nr 852/2004 Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie higieny środków spożywczych; rozporządzenia (WE) nr 853/2004 Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiającego szczególne przepisy dotyczące higieny w odniesieniu do żywności pochodzenia zwierzęcego; dyrektywy 41/2004/WE Parlamentu Europejskiego i Rady uchylającej niektóre dyrektywy zawierające przepisy dotyczące higieny produktów spożywczych i urządzeń sanitarnych do produkcji i sprzedaży określonych produktów pochodzenia zwierzęcego przeznaczonych do spożycia przez ludzi oraz zmieniającej dyrektywę nr 89/662/EWG i nr 92/118/EWG Rady i decyzję nr 95/408/WE Rady; rozporządzenia (WE) nr 854/2004 Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiającego szczególne przepisy dotyczące organizacji urzędowych kontroli w odniesieniu do produktów pochodzenia zwierzęcego przeznaczonych do spożycia przez ludzi; rozporządzenia (WE) nr 882/2004 Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie kontroli urzędowych przeprowadzanych w celu sprawdzenia zgodności z prawem paszowym i żywnościowym oraz regulami dotyczącymi zdrowia zwierząt i dobrostanu zwierząt.
„Pakiet higieniczny” został uzupełniony rozporządzeniami regulującymi poszczególne aspekty produkcji żywności.

¹⁹ Wprowadzenie art. 1 ustęp 1065 ustawy z 27 grudnia 2006 roku nr 296, w odniesieniu do rynków zastrzeżonych dla sprzedaży bezpośredniej prowadzonej przez producentów rolnych.

²⁰ Sprzedaż żywności i napojów bezpośrednio do konsumpcji na miejscu, bez obsługi, z wykorzystaniem lokalu i sprzętu sprzedawcy. Tego typu działalność, zgodnie z ustawą z dnia 4 sierpnia 2006 roku nr 248, art. 3, 4 i 11, nie podlega zezwoleniu na prowadzenie działalności, ale musi jedynie spełniać wymagania higieniczno-sanitarne.

stać się wiarygodną i zrównoważoną alternatywą dla nowoczesnej dystrybucji i jej najnowszych ewolucji.

6.1 Narzędzia służące do promowania łączenia producentów i oferty

Rolnicy mają nikłą wiedzę na temat nowych narzędzi umownych, które umożliwiają stworzenie partnerstwa przedsiębiorstw w ramach tej samej branży oraz między branżami.

Umowa sieciowa i jej szczególna wersja dla rolnictwa²¹ to instrument umowy szczególnie nadający się do tworzenia i zarządzania partnerstwem w zakresie sprzedaży bezpośredniej i krótkiego łańcucha dostaw. W rzeczywistości umowa sieciowa, w odróżnieniu od innych, tradycyjnych form stowarzyszeniowych, jak na przykład spółdzielnie czy organizacje producentów (OP), pozwala przedsiębiorstwu na utrzymanie swojej niezależności i jednocześnie własnej tożsamości dla konsumenta. Sieć zarządza tylko częścią funkcji pozwalających na osiągnięcie znaczących korzyści skali i zakresu, takich jak logistyka i prowadzenie strony przeznaczonej do handlu internetowego.

Odpowiedzialność za produkcję i wyrób pozostaje w rękach producenta, ale wszystkie przedsiębiorstwa zrzeszone w sieci mogą korzystać z zasobów pozostałych firm objętych umową. Funkcjonujące umowy sieciowe już przynoszą wymierne wyniki, przykładem jest tu umowa "in campagna" [na wsi] gospodarstw rolnych i firm rzemieślniczych na Sycylii, sprzedających swoje produkty na rynkach lokalnych, krajowych i międzynarodowych.

Umowa sieciowa może stać się narzędziem uzupełniania oferty agroturystycznej, a przede wszystkim odpowiedzią na wymogi prawne, co do wykorzystania produktów pochodzących z gospodarstwa w działalności gastronomicznej prowadzonej przez gospodarstwa agroturystyczne.

W tym zakresie pożądane są zmiany w prawie, które uznałyby produkty pochodzące z gospodarstw objętych umową sieciową za pochodzące z gospodarstwa agroturystycznego prowadzącego usługi gastronomiczne, tak aby wymagana wielkość udziału własnych produktów gospodarstwa agroturystycznego mogła być zaspokajana także przez zakup produktów od gospodarstw działających w sieci.

Tym samym należy ukierunkować działania na rozpowszechnienie informacji i edukowanie w zakresie zawierania umów sieciowych ze wskazaniem konkretnych przykładów dobrych praktyk i osiągniętych sukcesów.

Franchising to kolejne narzędzie kontraktowe wykorzystywane szeroko w sektorze *Food* w całym świecie, ale mało rozpowszechnione w naszym kraju. Franchising definiowany także jako usługi franczyzowe²² to forma współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami w celu dystrybucji usług i/lub dóbr. To porozumienie o współpracy, w którym stronami są: przedsiębiorstwo o ustalonej formule prowadzenia działalności (franczyzodawca) i spółka lub przedsiębiorca (franczyzobiorca), który przystępuje do tej formuły. Przedsiębiorstwo matka, którym może być producent lub dystrybutor produktów lub usług określonej marki lub pod określonym szyldem, udziela franczyzobiorcy, zazwyczaj niezależnemu sprzedawcy detalicznemu, prawa do sprzedaży swoich produktów i/lub usług pod szyldem franczyzodawcy, a także zapewnia obsługę techniczną i doradztwo w zakresie metod

²¹ Ustawa nr 33/2009 zmieniająca rozporządzenie z mocą ustawy nr 5/2009, art. 3 ustęp 4-ter i następne, a w przypadku rolnictwa rozporządzenie z mocą ustawy z dnia 22 czerwca 2012 roku nr 83, które zostało przekształcone wraz ze zmianami w ustawę z dnia 7 sierpnia 2012 roku nr 134.

²² We Włoszech franchising jest regulowany ustawą z 6 maja 2004 roku nr 129 "Przepisy w materii franczyzy".

pracy. W zamian za to franczyzobiorca zobowiązuje się do przestrzegania standardów i modeli zarządzania oraz produkcji ustalonych z franczyzodawcą. Zazwyczaj wszystko to franczyzodawca oferuje franczyzobiorcy w zamian za procent od obrotów (*royalty*) i przestrzeganie postanowień umownych regulujących łączący ich stosunek. Formuła *franchising* zdaje się być bardzo odpowiednią do tworzenia sklepów i punktów gastronomicznych, w której franczyzodawcą jest producent rolny a franczyzobiorcą prowadzący sklep i punkt gastronomiczny. Także w tym przypadku należy wesprzeć się udokumentowanymi doświadczeniami zakończonymi sukcesem w Europie²³ oraz we Włoszech, by zachęcić do korzystania z tej formy umowy handlowej.

Dobrowolne systemy jakości. Realizacja stosunków opartych na partnership/łączeniu się w grupy pociąga za sobą wysokie koszty tj. koszty niezbędne do znalezienia i wybrania partnerów, ustalenia zasad i wprowadzenia w życie tego, co niezbędne do ich realizacji. Gospodarstwa rolne, a także Grupy Solidarnego Zakupu napotkały na duże trudności właśnie w realizacji tych działań. Chodzi tu o stworzenie systemu jakości certyfikowanego przez podmioty obce, wyróżniającego się oznaczeniem taki jak na przykład "Znak Jakości Rolnika" który zapewni jakość, zrównoważony i etyczny sposób realizacji procesu w poszanowaniu bioróżnorodności, a ponadto oczywiście pochodzenie z gospodarstw wiejskich. Takie oznaczenie pełni podwójną funkcję: z jednej strony zmniejsza koszty transakcji dla rolników związane z wyborem partnerów i z drugiej gwarantuje i zapewnia rozpoznawalność produktów sprzedawanych bezpośrednio konsumentom przez rolników.

Stworzenie wirtualnego Marketplace do wymiany B2B produktów między gospodarstwami i prowadzącymi usługi gastronomiczne, począwszy od gospodarstw agroturystycznych, oraz do stworzenia relacji partnerskich w celu uzupełnienia oferty, wspólnego zarządzania logistyką i innymi usługami dla sprzedaży i wymianą informacji z konsumentem.

Analiza kosztów i korzyści płynących z poszczególnych modeli biznesowych indywidualnych i łączonych w grupy. Ocena ekonomiczno-finansowa i ocena korzyści bezpośrednich i pośrednich płynących z poszczególnych modeli biznesowych, indywidualnych i zbiorowych, może ujawnić korzyści wynikające z łączenia się w grupy, a jednocześnie pozwolić rolnikom na wybranie najodpowiedniejszego dla siebie modelu struktury i organizacji. Sprzedaż bezpośrednia i krótki łańcuch dostaw powodują de facto konieczność wprowadzenia znacznych zmian w organizacji gospodarstwa i wymagają wykorzystania nowych zasobów ludzkich i finansowych oraz nowych umiejętności, do wykształcenia w przedsiębiorstwie, które jednak można też kupić w formie usług rynkowych. Prawidłowa ocena organizacji przedsiębiorstwa rolnego może wpłynąć nie tylko na dochodowość formy sprzedaży, ale także na rentowność całego gospodarstwa.

6.2 Narzędzia usprawnienia logistyki

Znajomość oferty rynku usług logistycznych, magazynowych i transportowych także dla małych ilości produktów. Rolnicy potrzebują informacji i narzędzi do zarządzania tą bardzo ważną funkcją. Niezbędna jest wiedza na temat podmiotów będących w stanie odpowiednio przetransportować towar, na temat oferowanych usług, warunków obsługi i obowiązujących form umów. Konieczna jest także dogłębniejsza wiedza na temat wykorzystania umów sieciowych tylko w zakresie logistyki, a ponadto ocena kosztów i korzyści o charakterze finansowym i jakościowym dla indywidualnych gospodarstw rolnych i gospodarstw zrzeszonych w grupy, wynikających z powierzenia obsługi firmie

²³ Zarządzanie logistyką za pośrednictwem franczyzy stało się sukcesem dla Riverford - sieci gospodarstw ekologicznych, która realizuje dostawy na terenie całej Wielkiej Brytanii do ponad 60.000 gospodarstw domowych tygodniowo.

zewnątrznej, w zależności od modelu kontaktowego.

Zrównoważone pakowanie i etykietowanie. Aktualnie wykorzystywane sposoby pakowania pozwalają na utrzymanie produktu w wymaganej temperaturze przez określony czas, który często jest niewystarczający dla produktów wytwarzanych przez rolników. Znikoma jest wiedza o materiałach biodegradowalnych i o zachowaniu łańcucha chłodniczego. W tym celu należy uruchomić Działanie 16 w ramach regionalnego Planu Rozwoju Obszarów Wiejskich, a w szczególności współpracę przy projektach innowacyjnych, rozwijać partnerstwo z wyspecjalizowanymi firmami i jednostkami badawczymi w zakresie testowania licznych rozwiązań innowacyjnych już stosowanych przez producentów, aby uzyskać uznanie ich zgodności z przepisami higieniczno-sanitarnymi. Przykładem jest tu przykładu jeden z hodowców uczestniczących w warsztatach, który testuje własne opakowanie z izolacją z surowej wełny do spedycji mięsa.

6.3 System zasad

Aby rozwiązać problem niejednolitego stosowania zasad, należy w pierwszej kolejności rozpoznać i porównać występujące sytuacje, doprowadzając do ustalenia różnic "makro" tak w aspekcie żywności jak i przepisów sanitarnych i podatkowych.

Praca ta będzie stanowiła przygotowanie do uruchomienia osobnych **paneli konsultacyjnych** z: Anci [Stowarzyszenie Samorządów Wiejskich] i Regionami (Departamentami ds. Rolnictwa), Ministerstwem Rolnictwa i Finansów oraz reprezentacjami rolników. Panele te mogą być koordynowane przez Ismea [Instytut Badań Rynku Rolnego].

Panele dyskusyjne dla producentów, konsumentów i władz lokalnych w temacie wspierania rozwoju infrastruktury dla targowisk rolnych, dostępu producentów rolnych do żywienia zbiorowego a w szczególności do stołówek szkolnych. W panelu tym mogą zostać przywołane dobre wzorce aktualnie funkcjonujące lokalnie jako podstawa do dyskusji na temat zapotrzebowania i stosowania przepisów na poziomie lokalnym. Podczas takiego panelu konieczne będzie ustalenie w sposób jasny, z punktu widzenia normatywnego, niektórych kluczowych zagadnień, takich jak logistyka magazynowa i transport zbiorowy towarów, charakterystyka punktów dostaw, narzędzia i infrastruktura, do uruchomienia przez władze lokalne.

Jeżeli chodzi o producentów rolnych i konsumentów konieczne jest określenie w panelu kroków zmierzających do zawarcia porozumień pomiędzy producentami i konsumentami, podjęcia działań uświadamiających, że u podstaw zakupów u rolnika nie może leżeć jedynie opłacalność; zwiedzanie gospodarstw, które znalazły w sprzedaży bezpośredniej możliwość dywersyfikacji dochodów i jednocześnie narzędzie do promocji produktów wytwarzanych przez gospodarstwa rolne oraz środowiska. W tych pracach ważną rolę oprócz Ismea, mogą odgrywać Lokalne Grupy Działania [GAL skrót od *Gruppi di azione locale*], w skład których wchodzi prawie wszyscy uczestnicy panelu, jako liderzy i finansujący ewentualne działania pilotażowe oraz infrastrukturę wspólną.

7. Niezbędne elementy sprzedaży bezpośredniej i krótkiego łańcucha dostaw

To znaczy, co rolnik powinien zrobić i o czym powinien pamiętać by osiągnąć sukces w sprzedaży

bezpośredniej.

1. Kontakt bezpośredni (fizyczny lub wirtualny) i interaktywny z konsumentem, który należy stale utrzymywać

Powody

1. Budowanie lojalności konsumentów.
2. Różnicowanie oferty z wykorzystaniem zmiennych o charakterze subiektywnym i obiektywnym. Na przykład historia producenta, jego umiejętności i wiedza, przyczyny wyboru określonego procesu, to elementy tak samo ważne jak istotne cechy produktu.
3. Przekucie sezonowości i niejednorodności produktów w mocną stronę, a nie słabe punkty.
4. Zwrócenie się z tym samym produktem do konsumentów, którzy w swoich wyborach kierują się inną motywacją, w szczególności do tych, dla których aspekty etyczne, zdrowotne i środowiskowe mają większe znaczenie niż cena.
5. Redukcja kosztów korzystania z rynku, to znaczy uzyskiwanie informacji na temat tendencji i wyborów konsumpcyjnych, na które można dać odpowiedź poprzez wprowadzenie ukierunkowanych innowacji.
6. Identyfikacja nowych konsumentów i przedziałów rynku oraz alternatywnych sieci zaopatrzeniowych. Istnieje silna tendencja do rotacji konsumentów we wszystkich kanałach, a w szczególności w tych gdzie obsługa sprzedaży i posprzedażowa nie jest w pełni satysfakcjonująca dla konsumenta. Przykładem tego są Grupy Solidarnego Zakupu (GAS) często zachowujące sztywną postawę co do sposobu odbioru towarów lub zakupów w sklepach przy gospodarstwach.

Potrzeby

Dostępność narzędzi komunikacji i marketingu:

1. Zdobywanie wiedzy i umiejętności personalnych (szkolenie);
2. Wyspecjalizowanie członka rodziny lub pracownika w działalności marketingowej i komunikacyjnej (coraz powszechniejsze jest "delegowanie" na młodszych członków rodziny, wykorzystywania do tego celu *mediów społecznościowych*);
3. Zakup usług w firmach zewnętrznych w zakresie komunikacji i marketingu; coraz większa liczba producentów ma świadomość konieczności skorzystania z pomocy specjalistów do realizacji tych funkcji, przede wszystkim w przypadku wykorzystywania nowych technologii.

Strategie alternatywne

Główną przeszkodę w realizacji tych niezbędnych działań stanowią dwie zmienne: dostępność i jakość kapitału ludzkiego i możliwości ekonomiczno-finansowe. Pierwsza z nich dotyczy czasu do poświęcenia przez rolnika i/lub członków jego rodziny na utrzymywanie relacji z konsumentem. Ograniczeniem w tym zakresie są umiejętności/kreatywność w relacjach bezpośrednich, które należy wspierać przedsięwzięciami, imprezami organizowanymi w gospodarstwie (jak to wynikło wielokrotnie podczas paneli dyskusyjnych).

Alternatywną strategią do zarządzania bezpośrednimi relacjami z konsumentem jest obsługa przez firmy specjalizujące się w prowadzeniu stron internetowych i komunikacji także za pośrednictwem *mediów społecznościowych*, lub korzystanie z pośrednictwa w tych relacjach poprzez przystąpienie do sieci gospodarstw prowadzonych przez rolników lub innych przedsiębiorców.

2. Gotowość i umiejętność wprowadzenia zmian w organizacji gospodarstwa

Powody

1. Konieczność zaspokojenia potrzeb większej liczby klientów jednocześnie, za pośrednictwem większej liczby kanałów, w przeciwieństwie do niewielkiej grupy klientów jak to ma miejsce w sprzedaży kontraktowej do spółdzielni, hurtowników lub pośredników.
2. Dostosowanie oferty pod konsumenta, który chce się czuć zaangażowanym w produkcję jedzenia które kupuje.
3. Konieczność wzmocnienia obecności na rynku z punktu widzenia okresu ważności oferty i gamy produktów (także poprzez zakup produktów od innych producentów), a zatem dokładniejsze planowanie produkcji w powiązaniu ze sprzedażą.
4. Nowatorskie produkty (testowanie nowych produktów i innowacji stopniowych, które pozwolą na optymalizację kosztów i wymogów stawianych przez nowe kanały sprzedaży).
5. Przekazanie firmom zewnętrznym niektórych działań przedsiębiorstw rolnika (głównie logistyki).
6. Zwiększenie działań wychodzących poza produkcję w gospodarstwie (konsumenci, dostawcy) i konieczność koordynowania działalności gospodarstwa (planowanie produkcji, magazynowania i dostaw).

Potrzeby

1. Dostępność kapitału ludzkiego z kompetencjami i umiejętnościami w zakresie zarządzania sprzedażą (logistyka i sprzedaż) i produktem. Szkolenie (w zakresie obowiązkowym i dobrowolnym) kapitału ludzkiego zaangażowanego w realizację nowych funkcji i działania w różnych kanałach sprzedaży.
2. Bieżące informacje o tendencjach na rynku i o konkurencji.
3. Wiedza i narzędzia do oceny i monitorowania optymalnych wyborów organizacyjnych dla struktury gospodarstwa rolnego (kapitał ludzki i inwestycje strukturalne): realizowanie we własnym zakresie przez przedsiębiorstwo lub zakup usług związanych z obsługą nowych funkcji wymaganych przez sprzedaż bezpośrednią/krótki łańcuch dostaw (np. komunikacja, logistyka i wybór dostawców).
4. Uzyskanie informacji i obsługi na cele realizacji umów na dostawy towarów i usług.

Strategie alternatywne

Główną przeszkodę w realizacji tych niezbędnych działań stanowią trzy czynniki:

- ✓ dostępność i umiejętności zasobów ludzkich w gospodarstwie;
- ✓ dostępność narzędzi do pozyskiwania informacji (o rynku i innowacjach) i szkoleń po niskich kosztach, wymagających niewielkiego zaangażowania czasu;
- ✓ kompetencje do dokonywania wyborów organizacyjnych.

Pierwszy jest ściśle związany z cechami przedsiębiorcy rolnego i jego rodziny oraz pracowników; dotyczy czasu jakim może dysponować przedsiębiorca i/lub jego rodzina na prowadzenie sprzedaży (przy zwiększonym nakładzie czasu na planowanie i utrzymywanie bezpośrednich relacji z klientem/konsumentem). Ponadto niezbędne są tu nowe kompetencje, a co za tym idzie gotowość dokształcenia się.

Drugi to czynnik zewnętrzny i zależy od dyspozycyjności i dostępności do usług instytucjonalnych.

Trzeci czynnik wiąże się z wizją strategiczną producenta rolnego, ale także z dostępnością specjalistów/usług doradczych w określonym zakresie, właściwym dla specyfiki organizacji gospodarstwa i łańcuchów rolno-spożywczych.

Alternatywna strategia to ponownie wspólne prowadzenie sprzedaży bezpośredniej w celu osiągnięcia korzyści skali w zakupie nowych, niezbędnych usług i informacji i/lub spróbowanie zawarcia umów partnerskich z firmami zajmującymi się *e-commerce* lub indywidualnymi specjalistami.