Il valore del caffè non si difende soltanto in torrefazione. La riflessione di Orazio Rotondo, presidente di Associazione Caffè Sicilia

0bb72074-2112-4d1e-a8f6-8e982af24441

«Negli ultimi quindici-vent’anni il mercato del caffè monoporzione ha attraversato una trasformazione profonda. Capsule e cialde sono uscite progressivamente dai tradizionali canali specializzati per entrare nella grande distribuzione, nell’e-commerce e in una molteplicità di esercizi commerciali che, pur non avendo il caffè come attività principale, lo hanno inserito nella propria offerta». Inizia così la riflessione che Orazio Rotondo, presidente di Associazione Caffè Sicilia (si tratta della prima associazione che riunisce esclusivamente i torrefattori dell'isola, fondata il 26 giugno 2026) ha consegnato al nostro sito per mettere nero su bianco alcuni punti fermi in un comparto in rapida evoluzione.

Se infatti oggi non è raro trovare capsule e cialde presso tabaccherie, panifici, alimentari, fruttivendoli, macellerie, negozi di surgelati e altre attività di prossimità, più punti vendita significano maggiore accessibilità e, potenzialmente, maggiori consumi. Ma secondo Rotondo esiste una questione che il settore dovrebbe affrontare con maggiore attenzione: **quale valore viene attribuito al caffè** quando lo stesso prodotto viene distribuito attraverso canali che hanno strutture di costo, strategie commerciali e obiettivi completamente differenti?

A governare non può essere solo il prezzo

Secondo un’analisi Competitive Data relativa al 2024, la produzione italiana di cialde e capsule, comprendendo anche le importazioni di capsule speciali delle multinazionali, ha raggiunto 1,855 miliardi di euro, in crescita del 5,1%. Il mercato interno ha raggiunto circa 1,405 miliardi di euro, con una crescita del 5,3%. Nell’area Famiglie, che comprende GDO, dettaglio specializzato, negozi

monomarca, e-commerce B2C, door to door e piccolo retail, la crescita reale è stata del 3,9%. Anche la fotografia della GDO conferma il peso crescente del segmento: nell'anno terminante ottobre 2025, le capsule hanno sviluppato vendite per circa 739 milioni di euro, mentre le cialde hanno superato i 223 milioni.

Sono numeri - è l'analisi di Rotondo - che dimostrano una cosa: **il monoporzione è ormai una componente strutturale del mercato del caffè italiano**. Proprio per questo non può essere considerato semplicemente un prodotto da collocare nel maggior numero possibile di punti vendita. Quando un mercato raggiunge queste dimensioni, la domanda non è più soltanto quanto vendiamo, ma anche come lo vendiamo e quale valore costruiamo intorno al prodotto.

Ogni canale ha caratteristiche differenti

Il punto non è sostenere che il caffè debba essere venduto esclusivamente nei negozi specializzati, ma piuttosto essere consapevoli del fatto che il problema nasce quando la distribuzione viene sviluppata senza una precisa strategia di canale.

Un torrefattore può decidere di essere presente nella GDO, nell'e-commerce, nel dettaglio specializzato, nel piccolo retail e in altri canali. È una scelta legittima. Ma **ogni canale ha caratteristiche differenti**. Un negozio specializzato vive della vendita del caffè e dei prodotti collegati. Deve sostenere costi di personale, affitto, gestione, formazione, assistenza e fidelizzazione. Deve conoscere il prodotto e saper consigliare il cliente. Un panificio, un fruttivendolo o una tabaccheria hanno invece un'altra struttura economica. Il loro principale fatturato proviene da prodotti differenti. Il caffè può rappresentare un completamento dell'assortimento e non necessariamente una fonte primaria di marginalità.

Questa differenza è fondamentale. Perché un'attività che considera il caffè un prodotto complementare può permettersi di applicare una marginalità molto più bassa rispetto a un operatore che vive principalmente di quel prodotto. Ed è qui che nasce la distorsione.

Il problema del prezzo di riferimento

Immaginiamo una confezione di capsule che arriva al dettaglio specializzato con un costo complessivo di 20 euro. Il negoziante, per sostenere la propria struttura, potrebbe doverla vendere a

27-30 euro. Un esercizio generalista, invece, potrebbe decidere di venderla a 22-24 euro, considerando sufficiente un margine ridotto perché il proprio guadagno deriva principalmente da pane, prodotti alimentari, tabacchi o altri articoli.

Per il commerciante può essere una scelta razionale. Ma il consumatore vede una cosa molto più semplice: **lo stesso caffè costa meno dall'altra parte**. Non vede necessariamente il diverso servizio. Non vede il personale specializzato. Non vede la consulenza. Non vede l'assistenza. Non vede la formazione. Non vede i costi di gestione del punto vendita specializzato. Vede il prezzo.

E il prezzo più basso diventa progressivamente il riferimento mentale per stabilire quanto, secondo lui, debba costare il caffè. Questo è il passaggio più pericoloso.

Quando il prodotto diventa una commodity

«Il caffè è un prodotto complesso. Dietro una capsula ci sono la materia prima, l'origine, la varietà botanica, il processo di raccolta e lavorazione, l'essiccazione, il trasporto, la selezione, la tostatura, la formulazione della miscela, la macinatura, il confezionamento e il controllo della qualità. Ci sono investimenti e competenze», prosegue il presidente dell'Associazione Caffè Sicilia.

Eppure, nel momento in cui la competizione viene trasferita quasi esclusivamente sul prezzo, tutto questo rischia di diventare invisibile. «Il consumatore non confronta più una miscela con un'altra. Confronta una confezione con un'altra. Non chiede più necessariamente: "Che caratteristiche ha questo caffè?". Ma: "Quanto costa?". È il processo attraverso il quale un prodotto differenziato tende a trasformarsi in una commodity. Ed è proprio questo che il settore dovrebbe evitare».

Il costo per il dettaglio specializzato

La prima conseguenza è evidente: il canale specializzato perde competitività. Il problema non riguarda soltanto il margine commerciale. Riguarda la sostenibilità del modello. Un rivenditore specializzato deve poter remunerare il servizio che offre. Se la sua marginalità viene progressivamente compressa dalla concorrenza di canali che possono lavorare con margini inferiori, diventa difficile investire in: formazione del personale; degustazione e conoscenza del prodotto; assistenza al consumatore; macchine e attrezzature; comunicazione; fidelizzazione; assortimento; esperienza d'acquisto.

Alla fine, il rischio è un **impoverimento dell’intero sistema distributivo**. E questo non dovrebbe interessare soltanto il commerciante. Dovrebbe interessare soprattutto il torrefattore. Perché il punto vendita specializzato rappresenta uno dei luoghi nei quali il valore del marchio può essere raccontato e difeso.

Il secondo effetto: la percezione del caffè fuori casa

Esiste poi una conseguenza più ampia, che riguarda il rapporto tra consumo domestico e consumo fuori casa. Il prezzo dell’espresso al bar è frequentemente confrontato con il costo di una capsula utilizzata a casa. **Il confronto, dal punto di vista economico, è però improprio**. Il prezzo della tazzina comprende infatti un servizio, un locale, personale, attrezzature professionali, energia, acqua, pulizia, costi immobiliari e fiscali.

Secondo FIPE, il prezzo medio dell’espresso nei capoluoghi italiani rilevato a dicembre 2024 variava significativamente da città a città: a Palermo era di 1,20 euro, a Messina 0,99 euro, a Milano 1,18 euro e a Bologna 1,27 euro. Nonostante ciò, nella percezione del consumatore il confronto può diventare semplicemente: **capsula a poche decine di centesimi contro espresso a oltre un euro**. È un confronto che rischia di indebolire il valore del consumo fuori casa. Il fenomeno va osservato anche alla luce delle difficoltà che il canale bar sta attraversando. FIPE rileva che nel 2024 il numero complessivo delle imprese della ristorazione era pari a circa 328 mila, con i bar in calo del 3,3% rispetto all’anno precedente.

Non sarebbe corretto attribuire questa dinamica alla sola diffusione delle capsule: le cause sono molteplici. Ma sarebbe altrettanto superficiale ignorare il fatto che l’educazione al prezzo del caffè domestico contribuisce a modificare la percezione del valore della tazzina al bar.

Il paradosso: più distribuzione, meno valore

La moltiplicazione dei punti vendita - prosegue Rotondo - può aumentare la disponibilità del prodotto, ma non necessariamente il valore complessivo generato dalla filiera. Se dieci operatori vendono lo stesso prodotto e uno lavora con una marginalità molto bassa, tutti gli altri sono progressivamente spinti a seguirlo.

Si crea quindi una spirale: più punti vendita ? maggiore comparabilità ? maggiore pressione sul prezzo ? riduzione dei margini ? minore capacità di servizio ? minore percezione del valore. Nel breve periodo questa dinamica può produrre volumi. Nel medio-lungo periodo può produrre un mercato più fragile. E soprattutto può rendere molto difficile per il torrefattore recuperare valore.

La responsabilità del torrefattore

È necessario dirlo con chiarezza: la responsabilità non può essere attribuita esclusivamente ai grossisti o ai rivenditori. **Il primo responsabile della strategia distributiva del proprio marchio è il torrefattore**. È il torrefattore che decide a chi affidare il prodotto, con quali condizioni, attraverso quali canali e con quale posizionamento. Il distributore ha naturalmente proprie responsabilità, ma il produttore non può limitarsi a considerare positiva qualsiasi vendita generi fatturato.

La domanda strategica non dovrebbe essere: “A chi posso vendere?”. Dovrebbe essere: “Attraverso quali canali il mio prodotto può essere valorizzato nel modo corretto?”. Sono due approcci completamente diversi.

Vendere di più o vendere meglio?

Un torrefattore può aumentare i volumi concedendo il prodotto a un numero crescente di operatori. Ma deve valutare anche il costo indiretto di questa scelta.

Un esempio semplificato. Supponiamo che una linea di capsule generi 100.000 confezioni annue attraverso il canale specializzato, con un margine medio per la filiera commerciale adeguato a sostenere il servizio. Una politica aggressiva di distribuzione potrebbe portare il volume a 120.000 confezioni. Il risultato appare positivo: +20%. Ma se per ottenere quel risultato il prezzo medio viene progressivamente abbassato e il margine complessivo per confezione si riduce, **il fatturato può crescere senza che cresca proporzionalmente la redditività**.

Ancora più importante: il consumatore può essere educato a considerare normale quel prezzo più basso. Quando il torrefattore tenterà successivamente di riposizionare il prodotto, incontrerà una resistenza molto maggiore. Il prezzo si può abbassare rapidamente. Il valore percepito si ricostruisce molto lentamente.

Cosa dovrebbero fare concretamente i torrefattori?

Secondo il rappresentante dell'associazione siciliana è necessario passare dalla denuncia del problema alla definizione di una politica commerciale articolata in sette punti.

1. **Definire una vera strategia multicanale**

Essere presenti in più canali non significa necessariamente vendere lo stesso prodotto nello stesso modo. Ogni canale dovrebbe avere obiettivi, prodotti e politiche commerciali coerenti, ragion per cui il torrefattore dovrebbe definire il ruolo di: dettaglio specializzato; Horeca; GDO; e-commerce; retail generalista; vendita diretta; distributori e grossisti.

2. **Stabilire criteri di selezione dei rivenditori**

Non tutti i punti vendita sono equivalenti. Occorre valutare capacità di vendita, posizionamento, modalità espositiva, conoscenza del prodotto e capacità di valorizzare il marchio. La domanda non deve essere soltanto “quanto può comprare?”, ma anche: “come presenterà il mio prodotto al consumatore?”

3. **Proteggere il posizionamento**

Il torrefattore deve conoscere il prezzo al quale il proprio prodotto viene offerto nei diversi canali e monitorare le principali anomalie. Non significa necessariamente imporre prezzi di rivendita — tema che deve essere gestito nel rispetto della normativa sulla concorrenza — ma significa costruire una politica commerciale coerente, evitando che il proprio marchio venga sistematicamente utilizzato come prodotto civetta.

4. **Differenziare le linee**

Dove possibile, prodotti, formati, confezioni o referenze possono essere progettati per specifici canali. La differenziazione riduce il confronto puramente numerico e consente di costruire un posizionamento più preciso.

5. **Investire nel dettaglio specializzato**

Il rivenditore specializzato non dovrebbe essere considerato semplicemente un cliente. È un partner commerciale. Il torrefattore dovrebbe metterlo nelle condizioni di vendere valore attraverso

formazione, degustazioni, materiali informativi, strumenti di comunicazione e assistenza.

6. **Formare il consumatore**

Il prezzo diventa dominante quando il consumatore non possiede strumenti per riconoscere la differenza. Bisogna quindi spiegare: origine; qualità; tostatura; composizione della miscela; caratteristiche sensoriali; tecnologia della capsula; conservazione; differenze tra prodotti. Più conoscenza significa maggiore capacità di riconoscere il valore.

7. **Misurare il valore, non soltanto i volumi**

Nei report commerciali dei torrefattori dovrebbero entrare indicatori come: marginalità per canale; prezzo medio realizzato; distribuzione ponderata; numero e qualità dei punti vendita; frequenza di riacquisto; valore medio del cliente; incidenza delle promozioni; posizionamento del marchio. Solo così sarà possibile capire se una strategia distributiva sta realmente creando valore.

Una responsabilità che riguarda l’intera filiera

La questione non può essere ridotta a una contrapposizione tra “negozi specializzati” e “negozi generalisti”. Ogni canale commerciale ha una propria funzione e può rappresentare un’opportunità. Il problema è l’assenza di una strategia.

Quando il caffè viene collocato ovunque, con marginalità differenti, senza criteri di posizionamento e senza una politica di valorizzazione, il rischio è che il mercato finisca per premiare esclusivamente il prezzo. E quando il prezzo diventa l’unico criterio, la qualità perde progressivamente la propria capacità di differenziare.

Dal prodotto alla cultura del prodotto

Secondo il Presidente di Associazione Caffè Sicilia, però, le tematiche appena descritte debbono essere affrontate anche sotto il profilo culturale.

Il nostro settore ha bisogno di recuperare una maggiore consapevolezza del valore del caffè e del lavoro che esiste dietro ogni confezione. La competitività di una torrefazione non può essere costruita esclusivamente sulla **quantità distribuita**. Deve essere costruita sulla capacità di creare un prodotto

riconoscibile, un posizionamento coerente e una rete commerciale capace di trasferirne il valore al consumatore. Questo vale in modo particolare per le realtà territoriali e per le torrefazioni indipendenti, che non possono competere esclusivamente sul volume con i grandi gruppi. La loro forza può essere nella qualità, nella storia, nella competenza, nella relazione con il territorio e nella capacità di costruire una cultura del prodotto.

«Ma tutto questo perde efficacia se il prodotto viene poi distribuito senza una precisa strategia. Il vero obiettivo deve essere valorizzare, non semplicemente distribuire. Il mercato italiano del monoporzionato è sufficientemente grande da consentire strategie differenti. **Non serve dunque ridurre la distribuzione. Serve qualificarla**. Non serve impedire a un'attività generalista di vendere caffè. Serve evitare che il caffè venga sistematicamente utilizzato come prodotto a marginalità irrisoria, perché quella pratica finisce per generare un riferimento di prezzo che condiziona anche chi del caffè vive».

La vera sfida per i torrefattori è quindi **culturale prima ancora che commerciale**.

La distribuzione come valorizzazione del prodotto

E' necessario quindi passare da una logica "più punti vendita = più vendite" a una nuova visione che recità: "più valore per punto vendita = maggiore solidità della filiera".

Il caffè non è soltanto una confezione da distribuire. È una materia prima agricola, un prodotto industriale, una competenza professionale, un'esperienza sensoriale e, in Italia, una componente importante della cultura del consumo. La sua valorizzazione non può essere affidata esclusivamente al consumatore. Deve iniziare da chi lo produce. Il torrefattore deve tornare a considerare la distribuzione non come l'ultimo passaggio della vendita, ma come una parte integrante della **strategia di valorizzazione del proprio prodotto**.

Perché la qualità si costruisce in torrefazione. Ma il valore del caffè, quello che il consumatore è disposto a riconoscere e a pagare, si costruisce anche nel modo in cui quel caffè viene portato sul mercato.

MixerPlanet