



FEASR



FONDO EUROPEO AGRICOLO PER LO SVILUPPO RURALE: L'EUROPA INVESTE NELLE ZONE RURALI



ATLANTE

MODELLI DI BUSINESS DELLE IMPRESE DEL BIOLOGICO

2021

UN'ANALISI DEL VENETO



Università
Ca' Foscari
Venezia
Dipartimento di Management



Ca' Foscari Challenge School

MACV
MASTER IN CULTURA
DEL CIBO E DEL VINO

ATLANTE

**MODELLI DI
BUSINESS DELLE
IMPRESE DEL
BIOLOGICO**

UN'ANALISI DEL VENETO

2021





Università
Ca' Foscari
Venezia
Dipartimento di Management



Ca' Foscari Challenge School

MACV
MASTER IN CULTURA
DEL CIBO E DEL VINO



REGIONE DEL VENETO

IL GRUPPO DI RICERCA

Agrifood Management & Innovation Lab

Francesca Checchinato - Vladi Finotto - Christine Mauracher - Alessandra Vignotto

Regione del Veneto

Franco Contarin - Giorgio Trentin - Silvia Majer - Luca Boscolo Bielo - Giovanni Mancinelli
- Pierluigi Perissinotto - Monica Vianello - Raffaele Bellio - Silvia De Piccoli - Alessandro
Tomasutti

Impaginazione e grafica:

Niccolò Bindi

Iniziativa finanziata dal Programma di sviluppo rurale per il Veneto 2014-2020

Organismo responsabile dell'informazione: Università Ca' Foscari Venezia e Regione del Veneto

Autorità di gestione: Regione del Veneto - Direzione AdG FEASR Bonifica e Irrigazione

01

Introduzione
pg. 1

02

Metodo
di analisi
Pg. 15

03

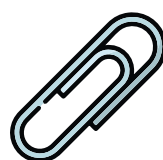
Analisi
cross-case
pg. 27

04

I casi
studio
pg. 55

05

Conclusioni: una tipologia
di business model
del biologico
pg. 91



Appendice
pg. 109

01

INTRODUZIONE



► IL BIOLOGICO: OPPORTUNITÀ E SFIDE

L'agricoltura biologica può essere considerata come un insieme di pratiche la cui storia è lunghissima, ultracentenaria: tecniche e pratiche agricole precedenti il ventesimo secolo possono essere infatti indicate come “bio”, in quanto aliene all'utilizzo della chimica di sintesi e a una generale “industrializzazione” del settore. Il secolo appena trascorso è stato, di converso, un periodo caratterizzato dalla crescita della produttività agricola con ovvie ricadute sulla disponibilità di cibo e sulla sua accessibilità: l'agricoltura “convenzionale” ha messo in ombra i paradigmi produttivi precedenti. La *rivoluzione verde* degli anni '50, con il suo impiego di varietà vegetali geneticamente selezionate, l'incremento dell'intensità di capitale dell'agricoltura, l'introduzione di fertilizzanti e fitofarmaci, ha contribuito sensibilmente a ridurre carestie e difficoltà nell'accesso al cibo in gran parte del mondo, con risultati importantissimi soprattutto in aree caratterizzate da carestie endemiche come il Sud-Est asiatico e il Sud America. In generale, la produttività garantita dai metodi “convenzionali” ha dato un notevole impulso allo sviluppo dei mercati del cibo, supportando la crescita di una vitale economia agricola nei paesi sviluppati.



**la rivoluzione verde
ha contribuito sensibilmente
a ridurre carestie e difficoltà
nell'accesso al cibo**

È solo con gli anni '60, e con maggiore vigore a partire dagli anni '70, che il tema del biologico torna ad assumere attenzione, in particolare come risposta a diverse crisi che hanno caratterizzato il paradigma dell'agricoltura intensiva e “industriale”. In un momento storico come l'attuale, caratterizzato dall'urgenza della questione climatica e dalla più generale crisi di sostenibilità dei modelli di sviluppo, il biologico assume una rinnovata centralità. Il tono di allarme che ha posto enorme pressione sui governi internazionali nell'ultima Conferenza delle Nazioni Unite sui Cambiamenti Climatici (Cop 26) di Glasgow, è ben giustificato. Ineludibili sono i richiami urgenti all'azione elevati da più parti dell'opinione pubblica e della politica.

La traiettoria attuale del riscaldamento climatico tira dritta verso l'innalzamento della temperatura terrestre di 3 gradi entro il 2100, un valore in grado di mettere seriamente in dubbio la sostenibilità della vita in molte parti del mondo. A fronte di tale scenario, i governi di quasi tutto il mondo si sono impegnati a ridurre drasticamente le emissioni, puntando a raggiungere la neutralità entro il 2050 e un target massimo di innalzamento della temperatura pari a 1.5 gradi centigradi entro fine secolo. Non è il solo innalzamento della temperatura terrestre l'obiettivo del rinnovato, e auspicabilmente fattivo, consenso globale: approfittare dell'occasione di ripensamento dell'economia globale è, secondo la leadership UK di Cop 26, fondamentale per fermare e invertire il trend pericoloso per la sostenibilità sociale di molte comunità e per la biodiversità (UNCC, 2021). In questa equazione, l'agricoltura è un fattore rilevante. Secondo l'ultimo report del World Resource Institute (Searchinger et al., 2019), infatti, l'agricoltura è responsabile del 25% delle emissioni di gas serra: un protagonista importante insomma.



**l'agricoltura è
responsabile del 25%
delle emissioni di
gas serra**

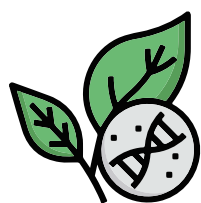
A rinnovare l'interesse per un'agricoltura – e una produzione alimentare – più sostenibile non è esclusivamente la questione climatica. Il biologico apre a prospettive in grado di conciliare istanze di sostenibilità su diversi livelli. Economica, in primis, dato che rappresenta un modo di produzione in grado di far coesistere grandi organizzazioni e aziende agricole di dimensioni modeste senza che queste ultime si trovino in difficili situazioni debitorie nel tentativo di accrescere dimensioni e produttività. In aggiunta, sul versante della sostenibilità economica, il biologico e la sua varietà offrono un riparo –a livello di sistema– rispetto al rischio legato alla specializzazione su poche produzioni intensive, esposte ai rovesci dei mercati internazionali e alle crescenti tensioni dovute, appunto, al cambiamento climatico.

Da un punto di vista sociale, il biologico consente di recuperare

▶ istanze di sostenibilità sia perchè consente di preservare tradizioni e saperi produttivi radicati in comunità circoscritte, sia perchè offre maggiori opportunità di inclusività per fasce di popolazione tendenzialmente marginali sul mercato del lavoro, come accade per esempio per il lavoro (e l'imprenditorialità) femminile. Da ultimo, a livello di sistemi Paese, la diversità colturale associata al biologico consente di affrontare meglio il tema della food security ovvero la possibilità per tutti, in una collettività, di avere accesso a cibo sufficiente per una vita sana e attiva.

Il contributo alla sostenibilità dato dal biologico è uno dei due motivi principali alla base della crescente attenzione di consumatori, istituzioni e imprenditori. L'altro, precedente in termini temporali, è una generale percezione di elevata qualità, genuinità, superiorità nutrizionale dei prodotti bio. Il comparto considerato in questo rapporto, in altre parole, è lungi dall'essere un paradigma alternativo e ortogonale rispetto a quello dell'agricoltura convenzionale. Piuttosto, costituisce una componente importante di sistemi produttivi capaci di affrontare diverse sfide sui mercati: da una parte quella della produttività e della crescita (dimensionale e di quote di mercato), dall'altra quelle inerenti alla conservazione della biodiversità, alla coesistenza di modelli di impresa eterogenei, fino a quelle legate all'inclusività e alla sicurezza alimentare.

Quanto alle crisi sanitarie degli anni '80, ad esempio quella da BSE o le contaminazioni da diossina di derrate alimentari, esse hanno prodotto grande allarme sui mercati e avviato la ricerca di prodotti derivanti da processi percepiti come meno "artificiali" e meno rischiosi. Le crisi generano reazioni sproporzionate, si sa.



le crisi sanitarie degli anni '80 hanno avviato la ricerca di prodotti percepiti come meno "artificiali" e rischiosi

La salubrità e la sicurezza dei metodi "convenzionali" non sono necessariamente inferiori rispetto a quelle della produzione biologica: da quelle crisi i sistemi alimentari in generale sono usciti con standard di sicurezza notevolmente accresciuti. La spinta del

biologico a una maggiore attenzione ai processi, alla qualità e all'equilibrio con la natura ha avuto un ruolo in questo progresso e continua ad alimentare una dialettica tra i due sistemi che non può che essere salutare. Da un lato, infatti, il biologico inietta tecniche, consapevolezze e novità nel percepito del mercato e nei processi dell'agricoltura convenzionale che da questo impara o grazie a questo migliora le proprie tecniche; dall'altro, il biologico ha nella produzione "convenzionale" un benchmark importante per tutto ciò che riguarda l'incremento dell'efficienza, la capacità di presidiare i mercati e il contenimento dei costi.

Non è obiettivo del presente rapporto sostenere posizioni "massimaliste" sui pregi del biologico rispetto ai metodi convenzionali. La letteratura scientifica è tutt'altro che unanime nel sancire la superiorità del biologico rispetto al convenzionale sia sul fronte della sostenibilità che su quello della salubrità e sicurezza. Interessato, al contrario, fornire elementi conoscitivi che permettano di supportare il consolidamento del biologico così da consentire ai sistemi agricoli e produttivi di bilanciare in maniera ottimale il mix con la produzione convenzionale. In questa prospettiva, la piena realizzazione del potenziale del biologico a completare la produzione convenzionale consentirebbe di cogliere il meglio in termini di produttività, sostenibilità e bilanciamento del rischio rispetto alle fluttuazioni sui mercati delle commodity e rispetto alla food security, supportando uno sviluppo armonico dell'economia agroalimentare.

Il rapporto giunge a conclusione di un percorso di ricerca durato oltre un anno che ha consentito al gruppo di lavoro dell'Università Ca' Foscari Venezia e della Regione Veneto di cogliere una realtà, quella del biologico regionale, che va al di là dei suoi numeri. L'individuazione di diversi profili di impresa¹, la sistematizzazione delle loro strategie competitive, la comprensione dei fattori critici nel loro sviluppo, consente di rispondere all'auspicio appena formulato: fornire elementi di conoscenza a imprenditori, istituzioni e associazioni di categoria che consentano al biologico regionale di svilupparsi per generare sviluppo economico, sociale e contribuire alla competitività dell'agroalimentare regionale nel suo complesso.

¹ Con le locuzioni "impresa" e "azienda" si designano in questo testo attività economiche organizzate ai fini della produzione o dello scambio di beni o di servizi.

► I MOTIVI DELLA RICERCA

Il settore biologico è in crescita a livello globale (FiBL & IFOAM, 2021). Nel 2019 sono stati registrati circa 73 milioni di ettari di terreno agricolo biologico nel mondo, ovvero l'1,5% del terreno agricolo. In Europa la superficie ha raggiunto i 16,5 milioni di ettari ed è gestita da oltre 434.000 produttori.



**73 milioni di ettari
di terreno agricolo biologico
nel mondo**



**16,5 milioni di ettari bio
in Europa gestita da oltre
434.000 produttori**

I dati confermano che tra i Paesi con la maggiore superficie agricola biologica si inserisce l'Italia, che segue Spagna e Francia. La dinamica della produzione è il corrispettivo di un'analogia vivacità della domanda: il consumo di cibo e bevande bio sta crescendo in maniera costante, soprattutto grazie alla rinnovata attenzione dei clienti alla sostenibilità, alla salute e al mangiar sano, alla qualità dei processi e alla sicurezza anche in risposta alla pandemia da Covid-19 (Chenarides et al., 2021).

Il settore matura e cerca strade per il consolidamento. Lo fa in un quadro di generalizzato aumento della pressione competitiva, dovuto all'ingresso di nuove aziende in questo segmento e alla riconversione – totale o parziale – di imprese esistenti. Nel contempo, i prodotti “convenzionali” hanno beneficiato di una rinnovata attenzione nei confronti di qualità e sicurezza dei processi e salubrità dei beni commercializzati, popolando i mercati di alternative credibili al cibo “bio” (Pu et al., 2020).

La sfida che si presenta alle aziende venete del comparto, quella da cui muove il presente rapporto, è cogliere il momento favorevole e compiere dei passi in avanti nella formulazione di strategie competitive efficaci che consentano loro di trovare posizionamenti differenziali, di catalizzare l'interesse del consumo e

di appropriarsi del valore generato. Farlo significa considerare la qualità del prodotto e del processo un elemento necessario ma non sufficiente: è oggi altrettanto importante definire con attenzione la posizione di un'impresa nelle catene del valore e muovere le leve di marketing – dalla distribuzione, alla promozione, al digitale – necessarie per aumentare la propria capacità di generare marginalità e redditività. Si apre per le aziende del comparto un periodo di revisione dei modelli di business.

Il concetto di modello di business (Zott et al., 2011) ha guadagnato un interesse crescente in una varietà di ambiti. La capacità di sviluppare ed eseguire strategie che siano sostenibili e redditizie nel tempo, richiede alle aziende di affrontare sistematicamente le complessità riferibili a tre logiche differenti (Shafer et al., 2005): 1) quelle responsabili della creazione di valore per specifici segmenti di clientela (che cosa crea valore per il cliente?); 2) quelle sottostanti la creazione e il governo di ecosistemi di partner – fornitori, distributori, attori in possesso di competenze e asset complementari – che permettano di arrivare al mercato con una proposta di valore chiara e riconoscibile (con chi allearsi e interagire per mantenere la promessa fatta al mercato?); 3) quelle che determinano la redditività degli attori in una filiera produttiva e distributiva (in base a quali fattori e forze il valore generato viene ripartito tra i partecipanti a una catena del valore?).

L'interesse della letteratura verso i Business Model nel settore biologico e, più in generale, nel settore agroalimentare, è emerso solo di recente (Ulvenblad et al., 2018, Truant et al., 2019). Gli studi mettono in evidenza l'importante ruolo delle relazioni tra i vari attori della catena del valore e la necessità di nuovi approcci imprenditoriali che soddisfino efficacemente nicchie di mercato come quella del cibo biologico. Dato il livello ancora scarso di interesse e di conoscenza relativa alla strategia e ai modelli di business delle imprese del biologico, e considerata la rilevanza delle aziende biologiche per l'economia regionale e per lo sviluppo sostenibile, **la ricerca si è posta l'obiettivo di mappare l'attuale configurazione dei modelli di business delle imprese che operano nel biologico.** I punti di forza, i punti di debolezza e le traiettorie evolutive imboccate dalle aziende stesse, insieme ai colli di bottiglia che incontrano nella ridefinizione delle proprie strategie, rappresentano i punti di partenza per uno sforzo collettivo di supporto al settore.



L'ITALIA

IL BIOLOGICO IN ITALIA

Secondo gli ultimi dati dell'Osservatorio SANA 2021, negli ultimi 10 anni il biologico in Italia ha mostrato un notevole dinamismo: +88% di superficie coltivata e +71% di operatori. Nel solo 2020 l'Italia ha visto aumentare del 5,1% la superficie ad esso dedicata rispetto all'anno precedente. Sono oltre 71 mila gli operatori biologici, il 40% dei quali è concentrato in tre regioni del Sud (Puglia, Sicilia e Calabria).

4,6 mld €

VALORE DEL BIOLOGICO
NEL MERCATO DOMESTICO
NEL 2021

Le vendite sono cresciute significativamente in 10 anni (+133% 2021 su 2011, +5% 2021 su 2020), raggiungendo un valore nel mercato domestico di **4,6 miliardi di euro**.

I consumi casalinghi sono aumentati del 4% rispetto al 2020: con quasi 3,9 miliardi

di euro di vendite rappresentano l'occasione di consumo più rilevante. Numeri positivi anche per i consumi fuori casa, che hanno beneficiato delle progressive riaperture della ristorazione e dei pubblici esercizi, del ritorno alla mobilità e della diminuzione dello smart working: nel **2021** si è registrato un **+10%** rispetto allo stesso periodo dell'anno scorso e una dimensione di poco sopra i 700 milioni di euro.

All'interno degli acquisti per il consumo casalingo, la **distribuzione moderna** è il canale prevalente che "veicola" il **56% degli acquisti** (+2% rispetto al 2020) e un valore pari a 2,2 miliardi di euro di vendite (Nielsen 2021). Segue la rete dei **negozi bio specializzati** (26%

+10%

CONSUMI BIOLOGICO FUORI
CASA NEL 2021 RISPETTO
STESSO PERIODO DEL 2020

del totale delle vendite), con percentuali in crescita (+8% rispetto all'anno precedente) e un valore che sfiora il miliardo di euro (996 milioni di euro). Terzo posto, ma in espansione, per gli altri canali di vendita (negozi di vicinato, farmacia, parafarmacie, mercatini, GAS...) che registrano un incoraggiante +5% rispetto al 2020 e vendite per oltre 720 milioni di euro.

Esaminando più da vicino le vendite di prodotti bio nella Distribuzione Moderna, il canale **Iper+Super** detiene la leadership con

1,4 miliardi di euro di vendite, stabile rispetto al 2020. Cresce, invece, il peso del canale **Discount (205 milioni di euro; +11%)**, **dell'eCommerce (75 milioni di euro; + 67%)** e degli Specialisti Drug²: questi ultimi, pur detenendo una quota marginale (2 milioni), segnano un deciso +63% rispetto al 2020. Decisamente positive anche le performance dell'export bio Made in Italy: **nel 2021** le vendite di prodotti biologici sui mercati internazionali hanno toccato quota **2,98 miliardi di euro** mettendo a segno un **incremento del +11% rispetto al 2020**, in linea con il trend dell'export agroalimentare nel suo complesso (+10% nei primi sei mesi dell'anno). **L'export bio** rappresenta oggi **il 6% dell'export agroalimentare italiano** e ha dimensioni tali da farlo annoverare tra le più significative eccellenze del food Made in Italy. Riconoscimento e reputazione che hanno permesso all'Italia di piazzarsi nel 2021 al secondo posto nella classifica globale dei paesi esportatori di prodotti bio, subito dopo gli Stati Uniti (leader con 2,91 miliardi di euro) e molto distante da tutti gli altri competitor, che non raggiungono il miliardo di euro (Spagna, Cina e Francia).

IL BIOLOGICO IN VENETO

Il Veneto evidenzia una dinamica del comparto bio del tutto coerente con il quadro nazionale. In regione, infatti, è cresciuta la superficie coltivata ed è aumentato il numero di operatori nell'ultimo decennio.

Secondo il Sistema d'Informazione nazionale sull'Agricoltura Biologica (SINAB) nel 2020, **gli operatori del settore biologico** censiti in Veneto sono stati in totale **3.808**, dei quali 2.757 produttori, 1.639 trasformatori e 63 importatori. La crescita ha interessato tutti gli operatori del settore biologico.

In particolare, tra il 2017 e il 2020 l'incremento maggiore in termini percentuali si è registrato tra gli importatori, che passano da 53 a 63 (+18,9%). In termini assoluti, l'aumento più consistente riguarda i



IL VENETO

3.808

OPERATORI DEL SETTORE
BIOLOGICO CENSITI
NEL 2020

² Secondo Nielsen Media Research, gli Specialisti Drug rientrano tra i canali di vendita della grande distribuzione. Sono negozi che vendono principalmente prodotti per la cura della casa e della persona.

► produttori, che sono aumentati passando da 2.516 a 2.757 (+9,6%). Per quanto riguarda la produzione da agricoltura biologica, il confronto della superficie interessata a biologico in termini percentuali rispetto alla SAU complessiva regionale (5,9%) vede il biologico del Veneto avere una importanza minore rispetto sia all'insieme delle regioni del nord Italia (dove tale rapporto è pari all'8,3%) che al valore nazionale (16,5%).

Ma il SINAB rileva pure che tra il 2017 e il 2020 la SAU interessata da agricoltura biologica del Veneto aumenta sensibilmente del 64,4%. Esaminando la ripartizione colturale della SAU-BIO si

5,9%

SUPERFICIE INTERESSATA
A BIOLOGICO
RISPETTO ALLA SAU

evidenzia la prevalenza dei seminativi (59%) tra i quali emergono i cereali (22%), le colture industriali (18%) e le colture foraggere (11%), quest'ultime in rilevante aumento rispetto al 2017 (+126%). Le colture permanenti rappresentano il 27% del totale. La più rilevante tra le colture permanenti è la vite (19%), mentre tra le altre colture assumono una superficie significativa i prati e i pascoli (13%). Le colture che aumentano significativamente in superficie sono le piante da radice (+343%) e le colture industriali (+153%), gli ortaggi (+90%) e la vite (+84%). – specificare il periodo temporale.

Questi risultati sono l'esito di una spinta dell'imprenditoria agricola e del contributo di iniziative e politiche in ambito agroalimentare tese a corroborare la compagine bio della regione. Particolare riferimento va fatto alla Misura 11 del Programma di Sviluppo Rurale 2014-2020 dedicata alla conversione e al mantenimento dell'agricoltura biologica.

Nella versione iniziale del PSR, alla Misura 11 erano destinati **21,8 milioni di euro**, con l'obiettivo di assicurare il sostegno a 7.850 ettari di superficie coltivata a metodo biologico. A seguito del sensibile incremento della richiesta di sostegno, da parte degli agricoltori interessati a convertire il proprio sistema di produzione, nel 2018 la Regione Veneto ha modificato il PSR per incrementare la dotazione finanziaria complessiva della Misura 11 a 33,8 milioni di euro, concentrati in particolare sul sostegno alla conversione al bio, coerentemente con la crescente domanda di ingresso nel comparto. La dotazione finanziaria è stata poi ulteriormente rafforzata nelle successive versioni del PSR e nella versione vigente al 31 dicembre 2021 per la Misura 11 sono programmati aiuti per **58,8 milioni di euro**.

GLI OBIETTIVI DELLA RICERCA

I dati sul comparto aiutano a inquadrarne la vitalità e a coglierne le trasformazioni strutturali. Ciononostante, come per qualsiasi traiettoria economica in corso di sviluppo, è importante comprendere a livello micro le determinanti delle dinamiche osservate. I numeri e le statistiche rilevate con cadenza annuale fotografano in un dato momento gli esiti di sforzi, strategie, decisioni e impasse degli operatori di un dato insieme. Individuare percorsi di creazione e consolidamento delle imprese, i criteri con cui operatori e imprenditori prendono decisioni, le loro percezioni delle forze della competizione e le loro considerazioni sulle criticità principali costituiscono un fondamentale esercizio per arrivare a un quadro e a una comprensione più granulari. Da uno sforzo del genere è possibile elaborare un ritratto esaustivo dei fattori su cui, eventualmente, intervenire, sia nella gestione di impresa che nella formulazione di politiche pubbliche.

Il progetto di ricerca “Atlante dei modelli di business delle imprese bio del Nord-est” muove da questa consapevolezza, maturata in seno al **Dipartimento di Management dell’Università Ca’ Foscari Venezia** e alla **Direzione ADG FEASR Bonifica e Irrigazione e Direzione Agroalimentare della Regione del Veneto**. Il progetto si è sviluppato nell’ambito della Misura 20 di Assistenza tecnica del Programma di Sviluppo Rurale 2014-2020, che ha tra i suoi scopi la realizzazione di studi, analisi e approfondimenti legati alle tematiche dello sviluppo rurale. La ricerca è espressione delle linee progettuali e di ricerca dell’**Agrifood Management and Innovation Lab**³, laboratorio di ricerca di base e applicata sui temi della competitività del settore agroalimentare italiano, che ha progettato e condotto lo studio.

Dal punto di vista temporale, l’attività di ricerca si è svolta nel periodo che va da ottobre 2020 a settembre 2021. L’obiettivo della ricerca è stato quello di dare una risposta il più possibile esaustiva alle seguenti domande: quali sono i modelli di business del comparto biologico del Veneto? Quali sono le configurazioni di proposte di valore, relazioni di filiera e regimi di appropriazione del valore delle imprese bio nella regione? Quali driver guidano lo sviluppo delle imprese della regione e quali criticità si manifestano rispetto alla propria capacità di generare reddito?

³ www.agrifoodlab.it

► Domande di ricerca di questo tipo presuppongono un'analisi qualitativa orientata a cogliere fenomeni economici e sociali nella loro complessità e dimensione processuale. Per quanto attiene al primo aspetto, l'analisi qualitativa⁴ privilegia la rappresentatività "concettuale" rispetto a quella statistica. Obiettivo dell'analista è cogliere quante più manifestazioni possibili di un dato fenomeno, nella fattispecie quanti più modelli diversi di impresa, al fine di generare tipologie diverse e non incorrere nell'errore di semplificare il reale. In termini più semplici, l'assunto di partenza è che le imprese –e le loro strategie– differiscano per una molteplicità di condizioni contestuali: dalla specifica filiera in cui operano, alla precisa combinazione prodotto/mercato, fino all'anno o periodo di fondazione e ad altri numerosi elementi in grado di rendere quanto più completa la nostra comprensione di quanto accade. Dal punto di vista processuale, la ricerca qualitativa intende non tanto fotografare il punto d'arrivo di un dato fenomeno (quindi misurare il "quanto"); piuttosto intende generare delle proposizioni sulle concatenazioni di eventi e decisioni che possono aver portato alcune aziende a determinati esiti (comprendere il "come"). Da ultimo, la ricerca qualitativa comparativa consente di far emergere, tramite osservazioni, interviste in profondità, triangolazione di fonti, una varietà di evidenze empiriche (percezioni degli operatori, retoriche adoperate, modalità di presentazione, timori, e così via) che consentono di spiegare un determinato modello di impresa in funzione di una data, e complessa, configurazione di fattori interni ed esterni all'impresa.

La ricerca si è posta l'obiettivo di ricostruire i modelli di business delle aziende agroalimentari attive nel biologico del Veneto. Attraverso l'analisi di 30 casi aziendali, il progetto vuole fornire un quadro aggiornato del biologico con particolare attenzione alle leve del modello di business, capace di definire la visione dei diversi percorsi strategici delle imprese a disposizione per (ri)qualificare la propria capacità competitiva e accrescere il proprio potenziale di appropriazione del valore. La ricerca, quindi, fornisce delle linee guida per lo sviluppo delle strategie delle aziende bio, rivolgendosi sia alle aziende già attive nel biologico della regione, sia a quelle neonate, sia a quelle che vorrebbero convertirsi o intraprendere la strada del biologico.

⁴ In questo lavoro l'analisi qualitativa è rappresentata dall'analisi di casi aziendali



In **sintesi**, l'analisi ha permesso di:

- definire lo stato dell'arte delle dinamiche che caratterizzano il settore biologico nel Veneto;
- identificare la struttura dei modelli di business delle imprese biologiche;
- identificare gli elementi comuni e gli elementi distintivi dei diversi business model;
- individuare le principali criticità percepite dalle realtà del biologico rispetto alla programmazione regionale e all'accesso ai supporti istituzionali loro riservati.



In termini di utilità, **l'analisi mira** a:

1. Fornire alle imprese del comparto un portafoglio di modelli strategici e di linee guida su come strutturare modelli di business nel bio in base alle proprie caratteristiche dimensionali, al proprio prodotto e alla propria posizione nelle catene del valore;
2. Fornire al più ampio sistema di trasferimento della conoscenza un quadro esaustivo dei modelli di business del bio in regione e delle principali criticità dello stesso;
3. Supportare il processo di elaborazione di iniziative a supporto del biologico in seno alla programmazione 2023-2027.

PSR 2014-2022 IN VENETO

Il Programma di sviluppo rurale (PSR) è lo strumento di attuazione del Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale (FEASR) attraverso il quale la Regione del Veneto sostiene gli interventi per lo sviluppo del territorio, secondo le finalità delle politiche dell'Unione Europea e i fabbisogni del contesto regionale. Il PSR per il Veneto 2014-2020 è stato approvato con decisione della Commissione Europea n. 3482 del 26 maggio 2015 e concorre, assieme agli altri Fondi strutturali e di investimento europei (SIE), alla realizzazione delle priorità della strategia "Europa 2020", nel quadro dell'Accordo di partenariato tra lo Stato Italiano e l'Unione Europea.

Per assicurare un sostegno agli agricoltori e agli altri beneficiari, in seguito alla ridefinizione dell'entrata in vigore della nuova PAC (prevista per il 2023), il regolamento 2020/2220 dispone che continui l'applicazione delle norme dell'attuale quadro della PAC 2014-2020 e che sia assicurata la continuità dei pagamenti nel corso del 2021 e del 2022 («periodo transitorio»). Al PSR Veneto, pertanto, è stata attribuita un'integrazione di risorse per coprire la fase di transizione composta da "risorse ordinarie" per un importo di spesa pubblica pari a oltre 341 milioni di euro e di risorse provenienti dall'EURI (European Union Recovery Instrument, noto anche come "Recovery fund") per un importo di spesa pubblica pari a 50,8 milioni di euro, per un totale complessivo di circa 392 milioni di euro.

Le risorse finanziarie gestite attraverso il PSR Veneto ammontano complessivamente a 1 miliardo e 561 milioni di euro. Di questi, 51 milioni provengono da European Union Recovery Instrument - Next Generation UE. Le restanti risorse sono cofinanziate per il 43% dal fondo europeo FEASR, per il 40% dallo Stato Italiano e per il 17% dalla Regione del Veneto.

02

IL METODO DI ANALISI



LE ATTIVITÀ DELLA RICERCA

COME EVIDENZIATO IN PRECEDENZA, IL DISEGNO DI RICERCA È QUALITATIVO E COMPARATIVO. IL PROTOCOLLO DI ANALISI, IN PARTICOLARE, HA PREVISTO, DOPO UNA SELEZIONE RAGIONATA DELLE AZIENDE DA ANALIZZARE, LA SEGUENTE SEQUENZA DI ATTIVITÀ:



LE DUE FASI DI ATTIVITÀ

01 ▶

Analisi desk:

Il team di ricerca ha provveduto a raccogliere, ove disponibili, informazioni economico finanziarie sull'azienda, ad analizzare e sistematizzare le principali informazioni presenti nei canali di comunicazione di proprietà dell'azienda (Siti web, social) e a categorizzare informazioni provenienti da fonti secondarie (materiale a stampa, comunicati stampa). In questa prima fase, è stato possibile cogliere gli elementi distintivi dell'azienda, costruire una timeline del suo sviluppo, individuare tematiche rilevanti da approfondire nelle interviste;

02 ▶

Interviste:

La modalità di raccolta di evidenze empiriche è stata l'intervista in profondità con l'imprenditore/imprenditrice e/o con suoi collaboratori/trici. Le aziende sono state intervistate seguendo un protocollo di indagine (*Appendice A*) basato sul modello del Business Model Canvas sviluppato da Osterwalder e Pigneur (2010). Le sezioni dell'intervista, in particolare, miravano a cogliere elementi costitutivi dei diversi elementi costitutivi del business model per ciascuna azienda, oltre a condurre approfondimenti inerenti alla storia dell'azienda, ai suoi sviluppi, al contesto in cui si mosse alla nascita e a quello attuale. Ovviamente, nel corso dell'indagine, il tema del Covid ha assunto una certa rilevanza rispetto alle scelte strategiche delle realtà analizzate. Da ultimo, alcune domande del protocollo hanno avuto l'obiettivo di sondare l'esperienza delle aziende nell'accesso a fondi e supporti regionali per lo sviluppo d'impresa.

Destinatarie delle interviste sono state 30 imprese bio del Veneto, micro (otto con meno di 9 dipendenti), piccole (undici con numero di dipendenti tra 10 e 49) e medie (quattro con un numero di dipendenti tra 50 e 249)⁵. Quattro di queste, infine, si qualificano come grandi aziende (oltre 249 dipendenti). Le aziende intervistate operano in comparti differenti, in diverse posizioni della filiera, e sono state selezionate in base a tre criteri:

1. posizione geografica;
2. comparto (cerealicolo, ortofrutticolo, lattiero-caseario, zootecnico, vitivinicolo, non specializzato e altri comparti);
3. posizionamento nella catena del valore (produttore, trasformatore e distributore).

Questa selezione ha permesso di avere un gruppo di imprese molto vario per operations, longevità, specifica attività, situazione competitiva. Il materiale empirico derivante dalle 30 interviste e dalla composizione delle schede preliminari è stato oggetto di un'analisi cross-case che ha permesso di mettere in evidenza gli aspetti comuni e gli aspetti differenzianti dei diversi modelli di business. Dalle evidenze specifiche di ogni caso sono state estrapolate delle tematiche più generali. Queste tematiche sono state raccolte in una tabella di sintesi che incrocia per ogni caso aziendale le macrocategorie (18 categorie) esplose a loro volta in sottocategorie (135 sottocategorie).

Il processo di analisi ha seguito i protocolli del coding qualitativo, come esplicitati in Gioia et al. (2013) e Ragin (1991). In estrema sintesi, il processo di analisi consiste nel produrre chunk (estratti) di testo riportanti le evidenze empiriche (fonti secondarie, dichiarazioni colte nelle interviste) per costruire un dataset qualitativo di unità elementari di significato. Il team di ricerca assegna – prima individualmente e poi con un confronto atto a triangolare le interpretazioni – a ciascun blocco elementare di testo un “codice” (una parola chiave, una frase chiave) che ne sintetizza il contenuto.

DESTINATARIE DELLE
INTERVISTE SONO STATE
30 IMPRESE BIO DEL VENETO



⁵ Per tre aziende non è disponibile il dato aggiornato sul numero dei dipendenti.

Tabella 1 - PROGRAMMA DELLE INTERVISTE

AZIENDA	DATA INTERVISTA 1	DATA INTERVISTA 2	DURATA INTERVISTA
Agricola Grains Spa	04/12/20	07/12/20 - 03/02/21	3 ore
Albio Srl	27/04/21		1 ora e mezza
Azienda Agricola Le Carline di Daniele Piccinin	01/12/20	26/01/21	2 ore
Azienda Agricola Quirina di Salvan Carlo	25/11/20	22/01/21	2 ore
Bortolin Remo, Giovanni e Mario S.S. di Bortolin Alessandro, Giovanni e Mario Soc. Agr.	14/05/21		1 ora e mezza
Brio Organic (Brio Spa)	29/04/21		1 ora e mezza
Cereal Docks Group	17/02/21		2 ore
Chiesura Corona Valentina (Le Terre del Fiume)	12/04/21		1 ora e mezza
Consorzio delle Cooperative Pescatori del Polesine OP S.c.a.r.l.	13/04/21		1 ora e mezza
NaturaSi	21/06/21		1 ora e mezza
El Tamiso Società Cooperativa Agricola	22/12/20	16/02/21	2 ore e mezza
Fattoria alle Origini dei F.lli Zaggia Alessandro e Vinicio S.S	26/05/21		2 ore
Francesco Barduca Srl	26/03/21	23/04/21	2 ore
Frantoio di Valnogaredo	29/06/21		1 ora e mezza
Juvenilia Società Agricola S.S.	06/04/21		1 ora
Kiwiny Srl	16/11/20	10/12/20	2 ore
L'insalata dell'orto	24/02/21		1 ora e mezza
Lattebusche Latteria della Vallata Feltrina S.C.A.	15/01/21		1 ora e mezza
Latteria Soligo Società Agricola Cooperativa	08/03/21		1 ora e mezza
Lorusso Andrea - Apicoltura Nonna Giovannina	20/04/21		1 ora e mezza
Luovo dalle Dolomiti	16/02/21	15/04/21	3 ore
Malocco Vittorio & Figli Spa	04/05/21		1 ora
Ortoromi	03/03/21	16/04/21	2 ore
Paolo Casarotti	26/04/21		1 ora
Perlage Srl	21/01/21	09/02/21	2 ore e 15 minuti



AZIENDA	DATA INTERVISTA 1	DATA INTERVISTA 2	DURATA INTERVISTA
Roberta Martin (Az. Agricola Martin Gazzani)	13/04/21	25/05/21	3 ore
Sgambaro Spa	05/11/20	24/11/20	3 ore
Soc. Agric. La Decima Srl	08/04/21		1 ora
Società agricola Bepi Bordignon S.S.	31/03/21		1 ora
Spumanti Valdo	09/02/21		1 ora

Nelle iterazioni successive di tale processo, esso mira a produrre categorie sovraordinate (concetti generalizzabili oltre al singolo caso in esame) al fine di ottenere tipologie di fattori (nel nostro caso: manifestazioni diverse dei building block del modello di business) e rappresentazioni di processo (catene decisionali e/o di eventi).

Obiettivo della codifica è quello di ricavare categorie sintetiche e generalizzabili che consentano di ricondurre un set di casi analizzati a un framework parsimonioso e capace di restituire le ragioni della varianza tra casi. In questo modo, l'analisi ottiene due esiti:

1. tipologie di imprese (per modelli di business e/o problematiche);
2. categorie salienti per l'universo analizzato che potranno essere in seguito oggetto di misurazione statistica tramite questionari mirati a cogliere l'entità del fenomeno in questione su un campione rappresentativo.

L'analisi cross-case ha condotto alla ricostruzione dei modelli di business delle aziende e alla individuazione delle dinamiche di trasformazione e delle scelte principali che gli imprenditori e le imprenditrici si trovano ad affrontare. A questa sintesi cross-case si aggiunge un'ultima parte caratterizzata dalla costruzione di schede aziendali di sintesi che raccontano i punti salienti di ciascun caso aziendale: breve descrizione dell'azienda, dati quantitativi sull'azienda e gli elementi distintivi del modello di business.

► IL FRAMEWORK DI RIFERIMENTO: IL MODELLO DI BUSINESS

Con “modello di business” si intendono due cose:

1. Una rappresentazione della strategia di un'azienda in termini di creazione, distribuzione e appropriazione del valore;
2. una sistematizzazione delle interdipendenze tra le attività che pertengono a diverse dimensioni dell'agire aziendale. In altre parole, alcune decisioni inerenti al prodotto, ad esempio, generano interdipendenze sul versante del marketing, della finanza o delle attività produttive. Date queste interdipendenze, determinate variazioni e cambiamenti in uno dei blocchi del modello di business presuppongono variazioni in altri.

Più in generale, per modello di business si intende la combinazione di flussi di revenue – e di canali attraverso i quali sono generati – di un'azienda: per esempio la vendita di un prodotto tramite negozi fisici o e-commerce, la vendita di un servizio tramite piattaforme e fee ricorrenti, e così via.

Il modello di business si è imposto come modello descrittivo e analitico solo dalla metà degli anni '90 nella letteratura di management. Con il boom dell'economia digitale dell'inizio del 2000 si è affermato anche come concetto rilevante nel mondo della pratica, tra manager, imprenditori e analisti. Il termine “modello di business” ha assunto nel corso del tempo numerose definizioni (Truant, 2019; Amit e Zott, 2011; Morris et al., 2005; Osterwalder e Pigneur, 2010). Tradizionalmente, un modello di business è definito come uno strumento concettuale caratterizzato da un insieme di elementi e nessi causa-effetto che esprimono il percorso aziendale verso obiettivi a lungo termine (Truant, 2019; Osterwalder e Pigneur, 2010; Teece, 2010).

Nel corso degli anni, il tema del modello di business ha acquisito una sempre maggiore rilevanza nella ricerca (Clauß et al., 2014), ed è stato trattato in relazione alla strategia, al vantaggio competitivo e alle performance di un'impresa (Zott et al., 2011). Amit e Zott (2012) interpretano il modello di business come «un sistema di attività interconnesse e interdipendenti che determina il modo in cui l'azienda fa affari con i suoi clienti, partner e fornitori [...] un insieme di attività specifiche condotte per soddisfare i bisogni percepiti di mercato, insieme a una specificazio-

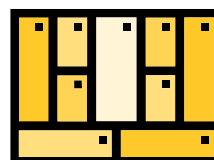
ne di quali parti svolgono quali attività e come queste attività sono collegate tra loro»

In questo senso, quindi, il modello di business è costituito dalle logiche con cui un'organizzazione crea, si appropria e distribuisce valore (Shafer et al., 2005). Per creare questo valore l'azienda deve perseguire delle strategie che le permettano di differenziarsi dalla concorrenza e che facciano percepire al consumatore finale il valore effettivo della propria proposta.

Osterwalder e Pigneur (2010) hanno sviluppato un insieme di strumenti visivi per rappresentare i modelli di business model delle imprese. In particolare, il Business Model Canvas (BMC) è uno strumento utile per l'imprenditore o per l'analista per descrivere il modello di business di un'impresa. Il Business Model Canvas è costituito da nove blocchi che rappresentano i mattoni del modello di business e descrivono in maniera sintetica ma diretta quali sono le strategie adottate dall'impresa per creare, catturare e distribuire valore. Tali blocchi sono rappresentati visivamente nell'infografica successiva (Truant, 2019).

All'interno del settore agroalimentare, e nello specifico nel biologico, la ricerca sui modelli di business è ancora molto limitata e recente (Ulvenblad et al., 2018, Truant et al., 2019). Fujimoto (2012) ha presentato il modello di business dell'agricoltura sostenibile/biologica in un'area svantaggiata del Giappone, evidenziando come ci siano "tensioni" tra sostenibilità, redditività e tecnologia. La letteratura ha delineato diverse tipologie di modelli di business: quello orientato alla qualità (Hernández-Aguilera et al., 2018), il modello di business dell'organizzazione ibrida orientata alla sostenibilità (Diaz-Correa e Lopez-Navarro, 2018), i modelli di business eco-preneurial e simili (Jolink e Niesten, 2015). La letteratura esistente mette in evidenza l'importante ruolo delle relazioni tra le parti interessate nella catena del valore e la necessità di nuovi approcci imprenditoriali che soddisfino efficacemente nicchie di mercato come quelle interessate al cibo biologico.

IL BUSINESS MODEL CANVAS
È COSTITUITO DA **9 BLOCCHI**
CHE SONO I MATTONI DEL
MODELLO DI BUSINESS



BUSINESS

MODEL CANVAS



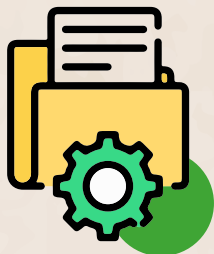
ATTIVITÀ CHIAVE

NECESSARIE PER
SUPPORTARE LA
CREAZIONE DELLA
PROPOSTA DI VALORE



PARTNER CHIAVE

NECESSARI PER
SUPPORTARE LA
CREAZIONE DELLA
PROPOSTA DI VALORE



RISORSE CHIAVE

NECESSARIE PER
SUPPORTARE LA
CREAZIONE DELLA
PROPOSTA DI VALORE



STUTTURA DEI COSTI

DERIVANTI DALLA REALIZZAZIONE
DI TUTTE LE ATTIVITÀ E
L'ACQUISIZIONE DELLE RISORSE
PER LA CREAZIONE DELLA
PROPOSTA DI VALORE



PROPOSTA DI VALORE

CAPACE DI SODDISFARE
I BISOGNI DEL
CONSUMATORE;





RELAZIONI CON I CLIENTI

STABILITE CON OGNI
SEGMENTO DI
CLIENTELA

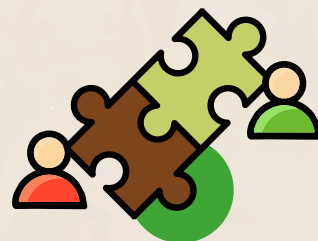


CANALI

UTILIZZATI PER
COMUNICARE E FORNIRE
LE PROPOSTE DI VALORE
AI CLIENTI

SEGMENTI DI CLIENTELA

CHE L'AZIENDA SERVE
CON I SUOI PRODOTTI
E SERVIZI



FLUSSI DI RICAVI

GENERATI DALLA
DISTRIBUZIONE DELLA
PROPOSTA DI VALORE A
CIASCUN SEGMENTO DI
CLIENTELA



LE IMPRESE ANALIZZATE

Le 30 realtà coinvolte nell'indagine sono imprese produttrici, trasformatrici e distributrici dell'agroalimentare di diversi comparti: cerealicolo, ortofrutticolo, lattiero-caseario, zootecnico, vitivinicolo, multi-filiera e appartenenti ad altri comparti. Nella tabella 2 sono riportati alcuni dati delle aziende analizzate: filiera di appartenenza, provincia di provenienza, anno di fondazione, fatturato e numero di dipendenti. Per alcune aziende analizzate non è stato possibile reperire i dati per scelta delle aziende di non comunicarli o per loro mancanza nella banca dati di riferimento AIDA-Bureau Van Dijk.

Per quanto attiene al loro status di aziende "bio", 20 sono totalmente convertite, 7 a prevalente regime convenzionale con una linea di prodotto biologico, 2 con una linea bio integrata e primaria, accompagnata a una linea convenzionale secondaria. Un'ultima impresa considerata nel gruppo è Malocco Vittorio & Figli Spa, più nota con il marchio Ducale, produttrice di carne bianca convenzionale: si tratta dell'unico caso che ha abbandonato l'esperienza nel biologico. Sebbene l'azienda non abbia più al suo interno una linea biologica, è stata utile ai fini della ricerca per comprendere al meglio le problematiche che si riscontrano in un settore in via di sviluppo e per evitare l'effetto "alone" derivante dall'analisi di soli casi di successo.

La maggior parte delle imprese sono di piccole e medie dimensioni, con alcune eccezioni, tra cui Cereal Docks, Ortoromi e Lattebusche. Queste ultime hanno un fatturato superiore a 50 milioni e un numero di dipendenti maggiore di 250. La distribuzione delle aziende tra filiera e tra province di appartenenza è riassunta nelle tabelle 3 e 4, mentre nelle tabelle 5 e 6 sono riportate le distribuzioni delle aziende per classe di fatturato e classe di dipendenti. La varietà delle imprese è funzionale ad avere un quadro il più possibile dettagliato ed esaustivo delle dinamiche di business del settore biologico del Veneto.

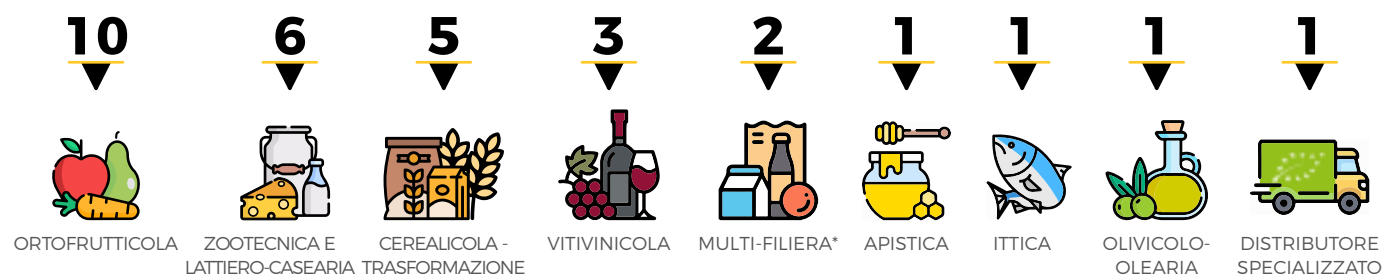
Tabella 2 - LE AZIENDE ANALIZZATE

AZIENDA	FILIERA	PROVINCIA	ANNO DI FONDAZIONE	FATTURATO 2020	DIPENDENTI 2020
Agricola Grains Spa	Cerealicola - trasformazione	Padova	1991	70.399.805,00 €	70
Albio Srl	Cerealicola - trasformazione	Treviso	1978	1.186.949,00 €	10
Azienda Agricola Le Carline di Daniele Piccinin	Vitivinicola	Venezia	1988	n.d.	n.d.
Azienda Agricola Quirina di Salvan Carlo	Ortofrutticola	Rovigo	2016	<100.000,00 €	<10

AZIENDA	FILIERA	PROVINCIA	ANNO DI FONDAZIONE	FATTURATO 2020	DIPENDENTI 2020
Bortolin Remo, Giovanni e Mario S.S. di Bortolin Alessandro, Giovanni e Mario Soc. Agr.	Zootecnica	Rovigo	1975	2.500.000,00 €	10
Brio Organic (Brio Spa)	Ortofrutticola	Verona	1993	64.000.000,00 €	40
Cereal Docks Group	Cerealicola - trasformazione	Vicenza	1983	1.026.000.000,00 € - fatturato gruppo 22.000.000,00 € - fatturato Cereal Docks Organic	265 - dipendenti gruppo
Chiesura Corona Valentina - Le Terre del Fiume	Ortofrutticola	Padova	2015	n.d.	n.d.
Consorzio delle Cooperative Pescatori del Polesine OP S.c.a.r.l.	Prodotti ittici	Rovigo	1978	50.354.392,00 €	42
NaturaSi	Distributore specializzato	Treviso	1985	471.000.000,00 €	1.665
El Tamiso Società Cooperativa Agricola	Ortofrutticola	Padova	1984	10.570.961,00 €	39
Fattoria alle Origini dei F.lli Zaggia Alessandro e Vinicio S.S.	Zootecnica	Padova	1999	5.000.000,00 €	15
Francesco Barduca Srl	Ortofrutticola	Padova	1977	4.209.790,00 €	12
Frantoio di Valnogaredo	Filiera olivicolo-olearia	Padova	1960	450.000,00 €	<10
Juvenilia Società Agricola S.S.	Zootecnica/ortofrutticola	Vicenza	anni '90	400.000,00 €	4
Kiwiny Srl	Ortofrutticola	Treviso	2013	2.600.000,00 € - divisione fresco 105.977,00 € - div. beverage	5 - divisione fresco
L'insalata dell'orto	Ortofrutticola	Venezia	2000	35.897.946,00 €	16
Lattebusche Latteria della Vallata Feltrina S.C.A.	Lattiero-casearia	Belluno	1954	110.100.000,00 €	305
Latteria Soligo Società Agricola Cooperativa	Lattiero-casearia	Treviso	1883	80.000.000,00 €	180
Lorusso Andrea - Apicoltura Nonna Giovannina	Apistica	Belluno	2010	n.d.	n.d.
Luovo dalle Dolomiti	Zootecnica	Belluno	2014	2.000.000,00 €	5
Malocco Vittorio & Figli Spa	Zootecnica	Venezia	1950	44.013.807,00 €	157
Ortoromi	Ortofrutticola	Padova	1996	98.421.166,00 €	626
Paolo Casarotti	Ortofrutticola	Verona	1929	300.000,00 €	<10
Perlage Srl	Vitivinicola	Treviso	1985	6.535.000,00 €	20
Roberta Martin (Az. Agricola Martin Gazzani)	Cerealicola	Verona	2000	70.000,00 €	0
Sgambaro Spa	Cerealicola-trasformazione	Treviso	1947	20.489.187,00 €	47
Soc. Agric. La Decima Srl	Zootecnica-vitivinicola-cerealicola	Vicenza	2016	2.200.000,00 €	24
Società agricola Bepi Bordignon S.S.	Ortofrutticola	Treviso	1993	100.000,00 €	0
Spumanti Valdo	Vitivinicola	Treviso	1926	55.124.510,00 €	60

Fonte: elaborazione degli autori di dati tratti da AIDA-Bureau Van Dijk e dalle interviste

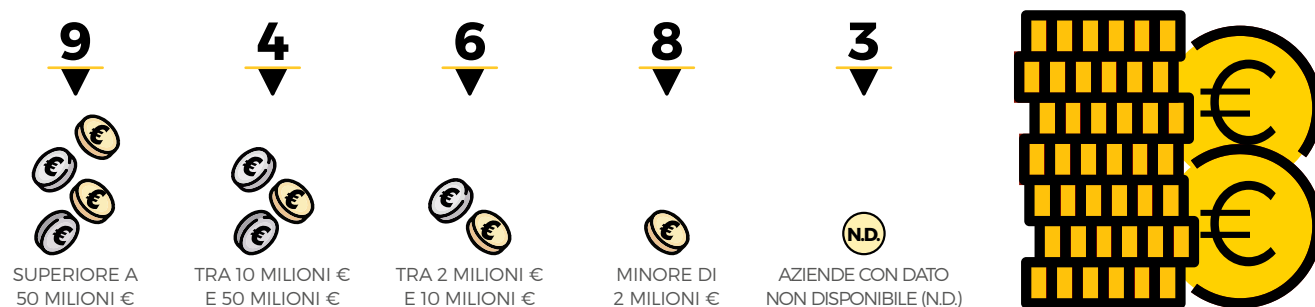
► Tabella 3 - NUMERO DI AZIENDE PER FILIERA DI APPARTENENZA



► Tabella 4 - NUMERO DI AZIENDE PER PROVINCIA DI APPARTENENZA



► Tabella 5 - NUMERO DI AZIENDE PER CLASSE DI FATTURATO



► Tabella 6 - NUMERO DI AZIENDE PER CLASSE DI DIPENDENTI



03

ANALISI

CROSS-CASE





L'analisi strutturata dei testi e dei contenuti delle interviste raccolte sul campo e la loro codifica hanno permesso di elaborare una tabella che sintetizza le principali tematiche emerse dal confronto con le aziende e dalla sistematizzazione dei dati secondari. Sono così emerse 18 differenti macrocategorie ulteriormente suddivise in 135 sottocategorie complessive.

Le macrocategorie individuate sono:

01

La genesi dell'azienda

02

L'evoluzione
nel tempo

03

Il contesto

04

La gestione e
organizzazione
dell'azienda

05

La gestione
dell'innovazione

06

Business model building
block - I partner chiave
del modello di business

07

Business model building
block - Le risorse chiave
del modello di business

08

Business model building
block - Le attività chiave
del modello di business

09

Business model building
block - La proposta di valore
del modello di business

10

Business model building
block - La relazione con
il cliente del modello di
business

11

Business model building
block - La distribuzione
del modello di business

12

Business model building
block - I clienti del
modello di business

13

La comunicazione
e il marketing

14

L'internazionalizzazione

15

Il Covid-19 e il suo
impatto sull'azienda

16

I finanziamenti

17

Le problematiche
riscontrate

18

I suggerimenti dalle
aziende

L'analisi dei contenuti così suddivisi ha permesso di individuare i fattori in grado di spiegare la nascita prima e lo sviluppo poi di differenti modelli di business. Alcune categorie emergono così in tutta la loro rilevanza, mentre altre sembrano avere minor peso nelle direttrici di sviluppo aziendale o avere un effetto mediato da altre categorie.

È così ad esempio per l'internazionalizzazione, che, seppur rilevante per alcune aziende, sembra essere un driver di sviluppo complementare nella maggior parte dei casi, dipendente da altri fattori quali la proposta di valore o la distribuzione.



**l'internazionalizzazione,
sembra essere un driver di
sviluppo complementare
nella gran parte delle aziende**

Nei paragrafi successivi saranno quindi approfondite le seguenti macrocategorie:

- **la genesi dell'azienda**
- **l'evoluzione nel tempo**
- **il contesto**
- **la gestione e organizzazione dell'azienda**
- **business model building block - i partner chiave del modello di business,**
- **business model building block - la distribuzione del modello di business,**
- **la comunicazione e il marketing**
- **i finanziamenti.**

Ci preme sottolineare come la categoria comunicazione e marketing (13), oltre a contenere elementi caratteristici dell'approccio al mercato e delle attività di comunicazione delle aziende, riprenda ed enfatizzi elementi di tre differenti categorie: Business model building block - La proposta di valore del modello di business, Business model building block - La relazione con il cliente del modello di business e Business model building block - I clienti del modello di business.

► LA GENESI DELL'AZIENDA

Una prima categoria emersa dal coding fa riferimento alla genesi dell'azienda. Parte delle aziende (la maggioranza) ha imboccato presto una strada di esclusiva produzione bio, motivata da moventi di carattere valoriale. In alcuni casi tale orientamento prevalente al bio è presente sin dai primi passi dell'azienda; in altri avviene in breve tempo. Un altro contingente di aziende, invece, è costituito da quelle che hanno deciso di affiancare una produzione biologica a diverse convenzionali. In generale distinguiamo due diversi momenti di fondazione di imprese bio e due modelli di approccio a questo specifico mercato. Un primo approccio è quello delle aziende nate negli anni '70 e '80: si tratta di realtà che nascono come estensioni dell'azione politica e sociale spesso di individui/imprenditori molto attenti a tematiche di sostenibilità variamente intese. Negli anni '80 il bio rappresentava un segmento poco visitato dal consumo e scarsamente conosciuto. Certamente si potrebbe rinvenire nella fondazione di imprese bio di quel periodo una certa capacità di cogliere opportunità e anticipare delle tendenze. Dalle interviste, tuttavia, emerge un quadro diverso: rispetto a una ricerca di opportunità sul mercato e alla lettura di "segnali deboli" provenienti dall'ascolto della domanda, queste imprese si caratterizzano per un orientamento "supply-oriented": sono le convinzioni del fondatore a dettare l'approdo al bio, senza che necessariamente il mercato fornisca elementi utili per validare la strategia in questione. Come in ogni traiettoria innovativa, il ruolo di questi imprenditori pionieri è fondamentale: da una parte contribuiscono a creare sul mercato una categoria e a legittimarla; dall'altra, contribuiscono a definire standard operativi e modalità di conduzione di un'azienda bio che costituiranno dei modelli per generazioni successive di imprenditori. Questi imprenditori, tra le altre cose, sono stati fondamentali attori nel processo di definizione dei regolamenti e degli standard necessari per valorizzare questo tipo di produzioni. Considerato il gruppo di aziende analizzate, facciamo riferimento soprattutto ad aziende come Sgambaro, Perlage, Le Carline, Agricola Grains. Alcune aziende, come El Tamiso, rappresentano efficacemente lo stretto connubio esistente con un movimento in primis culturale e sociale come quello dell'ambientalismo degli anni '70 e '80.

**LE AZIENDE SI RACCONTANO...**

«La cooperativa agricola è nata nel 1984 ed è stata uno dei primi casi in Italia in cui nasce una struttura giuridica che si occupa esclusivamente delle tematiche che stanno intorno all'agricoltura biologica. Quindi agricoltura biologica, alimentazione naturale, proposte di vita in qualche modo alternative per quello che allora era ciò che si considerava alternativo rispetto a uno standard, diciamo ordinario. Chiaramente per arrivare a questo tipo di costituzione c'è stato un lungo periodo di gestazione che è soprattutto un movimento culturale»

(El Tamiso)

Una seconda porzione delle aziende considerate nasce da una sicura adesione ai principi di base di sostenibilità del biologico, ma vede la propria traiettoria di sviluppo centrarsi sulla dimensione economica e commerciale piuttosto che su una operazione di legittimazione di istanze "alternative".

In altre parole, la dimensione valoriale e l'adesione ideale ai principi dell'agricoltura biologica non sono il movente principale delle attività di queste aziende: queste partono da una ricognizione più consapevole delle direzioni del mercato e dalla individuazione di specifiche opportunità economiche e quindi propendono per il biologico. A rappresentare questa seconda categoria di imprese sono quelle già forti nella produzione convenzionale che hanno integrato la propria offerta con prodotti bio, oppure le imprese più giovani, i cui fondatori tendono ad adottare un approccio e una visione guidati dai potenziali risultati economici.

**LE AZIENDE SI RACCONTANO...**

«Il passaggio che è stato importante era la volontà di dare più forza all'agricoltura delle parti alte della regione e della provincia, per fare ciò si parte da un'esigenza di mercato. La prima analisi che un'azienda deve fare quando lancia un prodotto è quella del mercato, delle quote di mercato, dei consumatori e del potenziale del prodotto»

(Lattebusche)

► Come anticipato, i due approcci sono due estremi di un continuum, due punti verso il quale tendono le imprese analizzate, con pochi casi a rappresentare dei tipi “puri”. L’interazione tra i due approcci, tuttavia, evidenzia una “tensione” positiva che va affrontata nel quadro del biologico attuale: l’importanza di conciliare un’adesione valoriale alla produzione “genuina, salutare e sostenibile” con approcci aggiornati al fare impresa. In altre parole, se per un certo periodo, in linea di massima sino a primi anni del 2000, il solo richiamo al bio e le etichette garantivano un buon posizionamento nella mente del consumatore e consentivano alle aziende di vedere riconosciuto il valore generato, oggi una postura più aggiornata in termini di strategie è irrinunciabile.

I motivi dietro a questa affermazione sono molteplici. Il primo è la concorrenza esercitata da prodotti convenzionali (si pensi allo “zero residui”) sullo scaffale e nelle preferenze dei consumatori quando si parla di salubrità e genuinità; il secondo è rappresentato dalla concorrenza diretta esercitata da nuovi entranti – operatori del convenzionale, distribuzione con i propri marchi, nuove imprese – nel segmento del bio; da ultimo, si tratta di imparare a gestire aziende in modo aggiornato e competitivo data la pressione sui margini e sulla visibilità a scaffale che può dare l’attore che governa oggi l’ultimo miglio, la distribuzione organizzata. Se sino a 15 anni fa la sola patente “bio” era sufficiente per fronteggiare queste pressioni competitive, oggi è necessario aggiornare rapidamente le strategie delle imprese sul versante della comunicazione, del marketing, dei servizi, del pricing e della gestione della produzione. Il biologico rappresenta, forse, il banco di prova più interessante per verificare la praticabilità di percorsi aziendali orientati alla sostenibilità ambientale ed economica.

L’EVOLUZIONE NEL TEMPO E IL CONTESTO

La genesi è un punto di partenza importante per definire il modello di business: il momento della nascita di un’impresa genera un imprinting sull’azienda che tipicamente è riconoscibile man mano che questa si sviluppa e invecchia. Tuttavia, nel corso del ciclo di vita di ogni realtà, grande o piccola che sia, alcuni eventi e alcune situazioni particolarmente critiche richie-

dono trasformazioni più o meno radicali alle modalità con cui l'azienda gestisce i propri processi e ragiona. Tali eventi possono essere sia esterni, quindi shock esogeni, dovuti alla pressione di forze ambientali; possono altresì essere interni, cioè dovuti a dinamiche organizzative come, ad esempio, il passaggio generazionale o l'apertura di nuove sedi e così via.

Per il biologico, ovviamente, una accelerazione importante è rappresentata dalle "crisi" alimentari dell'ultimo quarto del secolo scorso. Chernobyl nel 1986 e la sua ricaduta sugli ortaggi e i frutti della terra più o meno esposti alle radiazioni, i casi di mucca pazza negli anni 2000 e altri scandali o crisi "alimentari" possono essere considerati gli enzimi che hanno accelerato la sensibilità del consumo verso produzioni "alternative". Questo ha contribuito ulteriormente all'affermarsi di veri e propri movimenti economico-sociali tra gli anni '70 e anni '80. Questi movimenti, come nel caso di El Tamiso, sono evoluti in vere realtà imprenditoriali.

Lo sviluppo della normativa sia europea che nazionale in campo biologico ha contribuito positivamente sia sulla nascita di nuove imprese agricole a regime biologico, sia sull'interesse e il ruolo delle istituzioni ed infine sul consumatore finale. Ne sono esempi il Green New Deal e la strategia From Farm To Fork, che costituiscono la risposta europea al problema climatico. Il qualificarsi e il divenire sempre più sofisticate delle richieste dei consumatori in termini di percezione visiva e del gusto sono stati due dei motivi più citati per spiegare le prime iniziative con cui le aziende hanno provato a legittimare la categoria del biologico agli occhi della domanda, superando, laddove possibile, le resistenze dovute soprattutto a punti prezzo potenzialmente percepibili come elevati.

Particolare attenzione deve essere data poi al contesto geografico delle aziende. La geografia, tra i diversi contesti che l'azienda percepisce come importanti nell'influenzare le proprie strategie (ad esempio: posizione nella filiera, specifico comparto, e altri) è la più citata. Terreni vocati a specifiche coltivazioni, condizioni climatiche dell'area favorevoli, vicinanza ad aree strategiche per la fornitura o la commercializzazione dei prodotti sono alcuni degli elementi di contesto che spingono l'azienda a insediarsi in una precisa area o a decidere come muoversi da un punto di vista commerciale.

► LA GESTIONE E ORGANIZZAZIONE DELL'AZIENDA

Tra le forme societarie considerate è presente quella della cooperativa agricola, basata sulla mutualità e la collaborazione tra i soci, guidati sovente da principi comuni e da un senso di appartenenza a un sistema economico, sociale e ambientale di un determinato territorio. La cooperativa si impegna a valorizzare e supportare i soci nelle attività di commercializzazione e comunicazione, garantendo equità dei compensi. Prevede, inoltre, un'assistenza tecnica e di consulenza legata soprattutto alle fasi di conversione all'agricoltura biologica.

Nelle aziende commerciali di medie dimensioni, la gestione è manageriale e distribuita in capo a più soggetti. Dall'analisi emerge come una maggiore strutturazione dal punto di vista del management, ovvia conseguenza di un percorso di crescita dimensionale, consenta di costruire strategie nelle quali la visibilità del marchio e la sua affermazione sono centrali nell'agire d'impresa. Esempi in tal senso sono rappresentati dal caso Cereal Docks e Spumanti Valdo.

Altro aspetto da segnalare riguarda la presenza femminile alla conduzione dell'azienda: è il caso di Insalata dell'Orto e di Riso Martin Gazzani. Le due aziende con un'impronta femminile forte, si caratterizzano, da un lato, per una ricerca continua e costante di miglioramento delle tecniche produttive e di riduzione dell'impatto della propria attività sull'ambiente e, dall'altro, per una forte attenzione all'immagine verso i propri consumatori, alla cura della relazione e alla volontà di trasferire maggiore consapevolezza sulle tematiche del biologico attraverso l'educazione e una comunicazione semplice ed efficace. Dalle interviste sembra emergere come il biologico si presti ad essere un ambito nel quale una solida sensibilità verso l'ambiente, legata a una leadership femminile, trova compimento e valorizzazione.

L'organizzazione delle aziende si è rivelata essere influenzata anche da modelli imprenditoriali internazionali, con particolare riferimento a quelli delle imprese del Nord Europa. Da tali modelli è stato importato prevalentemente l'atteggiamento cooperativistico e la gestione collaborativa tra i player del settore.

La collaborazione, il supporto reciproco e la creazione di una comunicazione congiunta a sostegno del biologico emergono come elementi ancora troppo limitati. Le realtà inserite all'interno di un sistema giuridico non cooperativistico sentono la neces-

sità di una maggiore collaborazione e di un atteggiamento più aperto e di mutuo sviluppo, che potrebbero impattare sull'intero sistema territoriale.

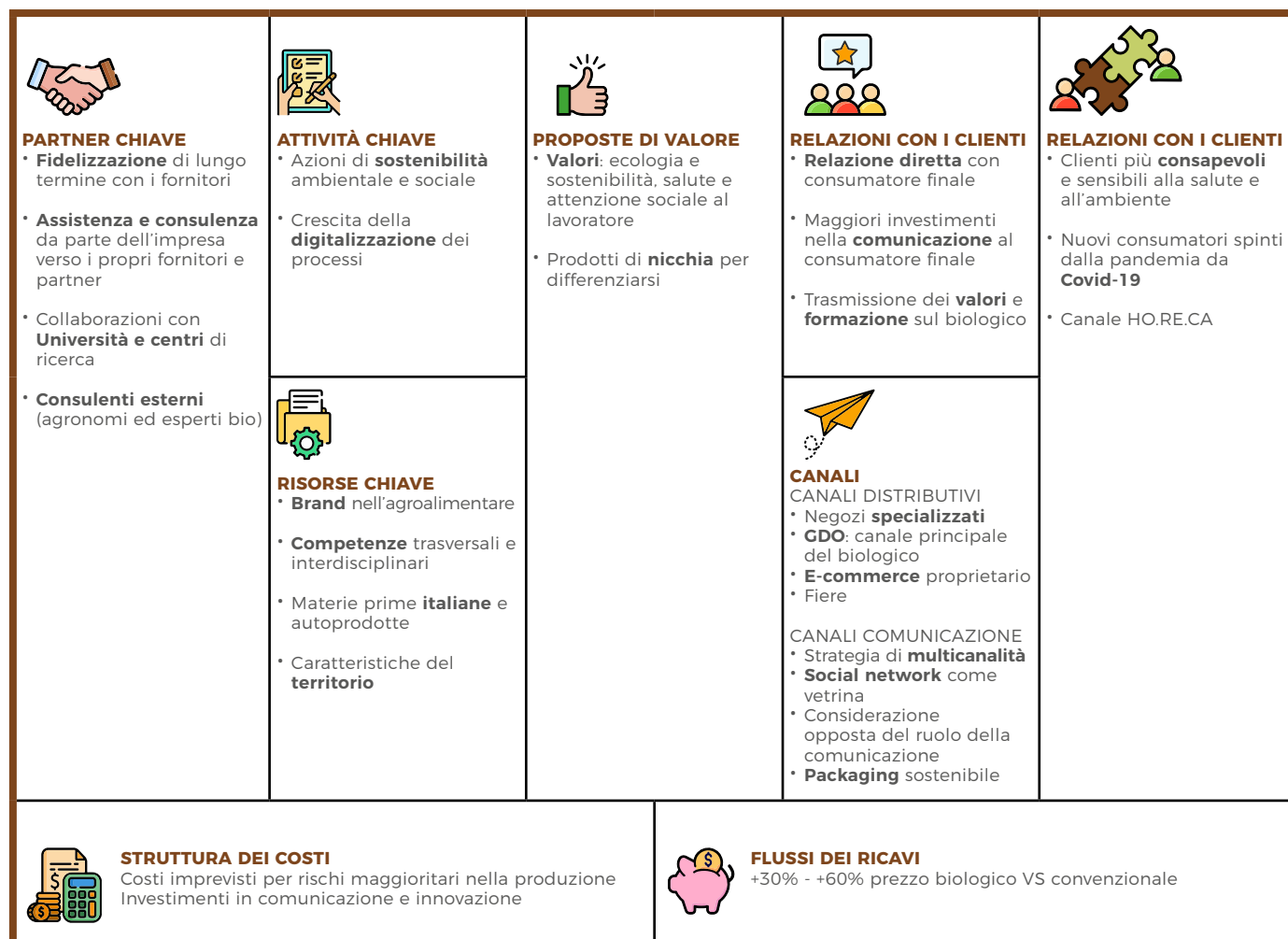
IL BUSINESS MODEL DELLE IMPRESE DEL BIO

• UNA VISIONE D'INSIEME DEL BUSINESS MODEL CANVAS

In *Figura 2* sono state sintetizzate alcune delle principali evidenze relative ai building block del Business Model Canvas (BMC) al fine di rappresentare in un unico schema ciò che ha caratterizzato le strategie delle imprese analizzate.

Il modello non ha la pretesa di essere esaustivo delle dinamiche di tutte le imprese⁶, piuttosto vuole trasmettere in maniera chiara e semplice quali sono le principali tendenze che sembrano accomunare le imprese.

Figura 2 - ELABORAZIONE PERSONALE DEL BUSINESS MODEL CANVAS DELL'IMPRESA BIOLOGICA



⁶ Nelle schede dedicate alle imprese è possibile individuare le specificità dei singoli business model

► La sintesi proposta può aiutare nell'interpretazione delle strategie, sintetizzando le scelte più comuni e differenzianti relative ai nove blocchi, che hanno portato le aziende ad attuare logiche vincenti e di successo. Le imprese che operano già nel settore o che vogliano approcciarsi ad esso possono trovare un primo strumento di ispirazione.

Leggendo il BMC da destra, è evidente come il consumatore di prodotti oggi sia un consumatore più consapevole e sensibile al cibo salutare e al proprio benessere psicofisico. Inoltre, è un consumatore che vuole contribuire positivamente all'ambiente acquistando prodotti ecologici e sostenibili. Quanto scritto è confermato anche dai dati. Secondo l'Osservatorio SANA 2021 curato da Nomisma, infatti, la crescita dei consumi domestici di prodotti agroalimentari bio riflette innanzitutto l'ampliamento della consumer base: l'89% delle famiglie italiane ha avuto almeno un'occasione di acquisto di prodotti bio negli ultimi dodici mesi. Fra le motivazioni d'acquisto ci sono le garanzie sulla qualità e i benefici per la salute (64%), la curiosità (57%) e il rispetto per l'ambiente (42%); tra i valori principali ci sono la biodiversità del suolo, il benessere animale e il giusto compenso dei lavoratori. Il profilo del consumatore bio tipo è dato da un consumatore con reddito e titolo di studio medio-alti e con figli. Non ultimo, le abitudini alimentari sono un driver sempre più impattante: nelle famiglie in cui ci sono vegetariani o vegani i consumatori che dichiarano di consumare biologico rispetto alle famiglie di onnivori sono più numerosi.

Secondo quanto riportato dagli intervistati, la pandemia da Covid-19 ha contribuito ad avvicinare il consumatore ai prodotti biologici. Tale risultato trova conferma anche nei dati Nomisma: il 25% dei consumatori ha aumentato la propria spesa in questa direzione perché spinto dalla pandemia e dalla necessità di migliorare la propria salute. Malgrado ciò la situazione è ancora arretrata rispetto a quella di altri Paesi: se è vero che il consumatore italiano ha iniziato ad avvicinarsi maggiormente al bio, ancora non conosce i benefici che esso porta sia al territorio sia agli animali. Si sente forte la necessità di "educare" il consumatore e di renderlo consapevole del significato di biologico prima ancora che del proprio prodotto.

All'interno del building block dei clienti si inserisce anche il mercato estero. Dalle analisi di Nomisma, l'export del biologico italia-

no nel 2021 costituisce il 6% dell'export agroalimentare italiano, posizionando il nostro Paese al secondo posto in classifica globale. Questa forte presenza del biologico nel mercato estero è confermata anche dalle evidenze emerse dalle interviste alle 30 imprese studiate.

Oltre la metà del gruppo esporta i propri prodotti all'estero, prevalentemente nel mercato europeo per motivi di vicinanza geografica, ma ci sono casi anche di presenze in mercati extraeuropei, come Paesi orientali (Cina e Giappone) o Paesi arabi.

Il Nord Europa rappresenta il mercato estero principale per il biologico: Olanda, Germania e Austria sono i Paesi di riferimento per le aziende del nostro report. Sono Paesi che dimostrano di avere una cultura e un'attitudine sviluppata da molto tempo verso il biologico, ulteriormente valorizzata dal Made in Italy del prodotto.

Le aziende analizzate concordano sul fatto che il consumatore del Nord Europa sia più sensibile verso il prodotto biologico e sia maggiormente in grado di riconoscerne il valore superiore rispetto a un prodotto convenzionale. Questa maggiore sensibilità si traduce in un'accettazione da parte del consumatore a pagare un prezzo più elevato che si traduce in una maggiore remunerazione per il produttore agricolo.



LE AZIENDE SI RACCONTANO...

Questa cosa sta un po' cambiando, ma siccome puntavamo ad andare sul mercato con prezzi di un certo tipo si doveva partire dal biologico perché è la base del benessere dell'animale. Quindi mia moglie ed io volevamo costruire un'azienda il cui punto centrale era il benessere dell'animale l'alimentazione e doveva essere biologica. Il nostro prodotto prima che essere un prodotto biologico è un prodotto fatto in montagna, questa scelta iniziale che è stata fatta premia più dell'attributo biologico. Tutti noi vediamo la montagna come un ambiente sano, salutare con un alto contenuto di benessere.

(Luovo dalle Dolomiti)

La proposta di valore delle imprese è in linea con i principi appena delineati e con le esigenze del nuovo consumatore. I pro-

► dotti devono essere in grado di tutelare la terra e l'ambiente, rispettando la biodiversità e gli animali e, contemporaneamente, garantire prodotti di qualità e salutari. Le aziende del biologico propongono spesso sul mercato prodotti diversi rispetto a quelli convenzionali, alcuni di nicchia, differenziati rispetto alla concorrenza con un prezzo conseguentemente più elevato. A volte si tratta di prodotti non ancora presenti sul mercato, a dimostrazione della grande opportunità che offre il biologico.

Spostandosi a sinistra del Business Model Canvas, ovvero sulla parte relativa all'azienda e alle attività di appropriazione e generazione del valore, si evidenziano le attività e le risorse chiave necessarie.

Nello specifico, tra le attività chiave rientrano tutte quelle azioni a sostegno della sostenibilità ambientale e sociale, a cui è correlata una crescente digitalizzazione dei processi produttivi e gestionali. Particolare riguardo deve essere rivolto alle risorse chiave. Oltre $\frac{2}{3}$ delle imprese studiate hanno inserito tra le risorse chiave la propria marca. Questo rende ancora più evidente come in un settore in cui la private label è in crescita tanto da divenire talvolta prassi - come nel caso del comparto ortofrutta - la costruzione di un proprio marchio legato al biologico sia un elemento di distinzione, indispensabile per dare un'identità chiara e riconosciuta all'azienda. La marca racchiude in sé valori, principi e credenze non solo dell'azienda ma anche del territorio, quindi contribuisce alla valorizzazione del prodotto, dell'azienda ma anche del contesto in cui è inserita.



LE AZIENDE SI RACCONTANO...

Avevamo la volontà di creare un marchio, qualcosa di diverso dagli altri: nell'ortofrutta un marchio è difficile, non lo trovi molto, trovi il prodotto dell'azienda agricola X (e deve avere un valore) ma un marchio è diverso. L'evoluzione verso l'agricoltura biologica è stata fatta per dare un valore e un'identità.

(Caso B)

Tra le risorse chiave che rientrano nel modello di business ideale del biologico, si inseriscono anche le competenze interdisciplinari delle risorse umane. Dai risultati della ricerca è evidente come gli impren-

ditori che abbiano seguito un percorso formativo o professionale distante dall'ambito agroalimentare, siano riusciti ad adottare una visione meno tecnica e, soprattutto, contaminata di competenze trasversali e interdisciplinari. È il caso di molte aziende neonate i cui fondatori provengono da esperienze e formazioni differenti da quelle tradizionali per questo settore. Pur avendo scarse competenze tecniche all'inizio del loro percorso, sono riusciti a costruire delle realtà innovative e differenti da quelle già presenti sul mercato, con approcci più consapevoli e capaci di sfruttare le opportunità del settore.



LE AZIENDE SI RACCONTANO...

Un docente mi diede lo stimolo verso la giurisprudenza: pur consapevole della mia formazione tecnica, ho affrontato l'università con molto pragmatismo, e sono rimasto molto soddisfatto del mio percorso perché mi ha aperto la mente e fornito strumenti di crescita personale.

Questo mi ha consentito di 'tornare' in azienda con una consapevolezza e visione diversa dallo 'standard': questo per dire che spesso la mentalità dell'agricoltore tradizionale può essere un freno all'innovazione (fare come si è sempre fatto), che spesso è un serio limite anche per quei giovani che vogliono subentrare ai genitori nella conduzione dell'attività. Io ringrazio mio padre che mi "dissuase" dal restare subito nel mondo agricolo dopo la scuola media, stimolandomi a conoscere qualcos'altro: il percorso non è stato facile, ma penso dimostri che avere una visione più ampia del mondo che ci circonda, aiuta moltissimo ad essere imprenditori moderni a prescindere dalla dimensione aziendale.

(Az. Agricola Quirina)



BUSINESS MODEL BUILDING BLOCK:

I PARTNER CHIAVE

Tra i building block del business model canvas, quello relativo ai partner chiave e/o fornitori è particolarmente rilevante dal punto di vista competitivo. All'interno di questa categoria as-

► sumono un ruolo chiave nella definizione del modello di business i fornitori di materie prime, soprattutto per le imprese di trasformazione.

In alcuni dei casi analizzati è emerso come fattore critico uno stretto rapporto tra azienda e fornitore nel quale la prima assume il ruolo di consulente e assistente verso il secondo sia nel processo di conversione al biologico, sia nelle attività quotidiane di produzione e di controllo. Il rapporto che si instaura tra le parti è caratterizzato dalla fiducia reciproca, dalla lealtà e dalla stabilità nel tempo. L'assistenza data dall'impresa al suo fornitore è funzionale sia a se stessa, in quanto si garantisce continuità di approvvigionamento, sia al fornitore che acquisisce competenze aggiornate in grado di fargli fare dei passi in avanti dal punto di vista della capacità di stare sul mercato.

Questa funzione di consulenza e assistenza tecnica dipende dalla costante sperimentazione di nuove tecniche e processi. Le imprese intervistate segnalano la necessità di trovare anche al proprio esterno, in particolare presso i consulenti e gli agronomi, una serie di competenze specifiche e aggiornate sul biologico. Questo punto emerge come critico dalle interviste: pur apprezzando la qualità della consulenza in regione, le aziende manifestano la necessità di una maggiore specializzazione sulle peculiarità del biologico.

Una seconda categoria di partner chiave è rappresentata dai centri di ricerca, dalle università e dalle associazioni di categoria. Molti dei casi analizzati hanno sottolineato l'importanza di collaborare con questi enti; al contempo hanno evidenziato come sia difficile orientarsi tra le diverse competenze delle università e dei centri di ricerca e come sia difficile trovare continuità nei loro progetti di ricerca sul tema del biologico. Se, come emerge dalle strategie europee, il biologico è una delle strade per risolvere l'emergenza climatica, sarà importante un allineamento tra i diversi attori dei sistemi di trasferimento della conoscenza. Amministrazioni locali, imprese e loro rappresentanze, enti di ricerca e di trasferimento delle conoscenze dovranno contribuire a rendere centrali la ricerca di base, quella applicata e il capacity building sul biologico nelle agende degli AKIS.

Le imprese si ritrovano a sopperire a questa mancanza investendo autonomamente risorse per sperimentare nuove coltu-

re, nuove tecniche e tecnologie adatte a migliorare la produzione biologica.

La fiducia nella ricerca è un elemento che anche l'impresa deve riconoscere e mettere in atto. L'impegno alla collaborazione e alla crescita è necessariamente duplice e deve provenire non solo dalle istituzioni ma anche dalle imprese. Un approccio di cambiamento e sperimentazione è necessario per instillare un cambiamento nel sistema.



LE AZIENDE SI RACCONTANO...

Più che una selezione dei fornitori, c'è un supporto di assistenza tecnica. Quello è importante perché fino a qualche anno fa abbiamo rischiato la rottura di stock. Non puoi mettere molti filtri, devi provare le aziende, poi spesso le abbiamo accompagnate nella conversione stessa, perché è molto rischioso questo passaggio: non esistono molti tecnici che danno una mano.

(Caso C)



BUSINESS MODEL BUILDING BLOCK:

I CANALI DI DISTRIBUZIONE

Una fase critica nella definizione di un modello di business riguarda la distribuzione del prodotto, ovvero la scelta dei canali con cui l'impresa vuole far arrivare la propria proposta di valore al consumatore finale.

I canali maggiormente impiegati dalle aziende analizzate sono la Grande Distribuzione Organizzata (GDO) e il canale dei negozi specializzati nella vendita di prodotti biologici e biodinamici. Interessante risulta, inoltre, il ricorso all'e-commerce come canale in crescita, seppur ancora marginale in termini di fatturato. Secondo Nielsen, fino a luglio 2021, le vendite di biologico nella GDO hanno raggiunto i 2,2 miliardi di euro, pari al 56% del totale dei consumi, mentre la rete di negozi specializzati si piazza al secondo posto con vendite per quasi 1 miliardo di euro (+8%).

A queste due modalità si aggiungono anche la vendita diretta e il dettaglio tradizionale, che per alcune imprese sono canali strategici per raggiungere i consumatori locali.

Infine, una parte di aziende ha fatto riferimento all'e-commer-

► ce. Si segnala che non per tutte si tratta di un canale già operativo, ma ritenuto comunque importante e da sviluppare soprattutto alla luce delle conseguenze della pandemia da Covid-19. Per quanto concerne la distribuzione nei Paesi europei ed extraeuropei, invece, vi è un ampio ricorso a importatori o grossisti specializzati, che mediano tra il produttore italiano e i retailer presenti nel mercato di riferimento.

Questo tipo di canale è nella maggior parte dei casi una scelta obbligata a causa della distanza geografica e culturale, che spesso rappresentano una difficile sfida per le PMI. Infatti, sebbene il ricorso agli intermediari non permetta di mantenere il controllo su qualità e prezzi e di sviluppare una conoscenza diretta del mercato estero, esso si rende determinante per facilitare l'ingresso in situazioni di scarsa conoscenza della domanda.

Di seguito verranno approfonditi i due canali principali del mercato interno - GDO e negozi specializzati - e l'e-commerce, quale canale diretto innovativo.

• **Grande Distribuzione Organizzata**

La grande distribuzione organizzata (GDO) è una tipologia di vendita al dettaglio costituita da una rete di punti vendita di grandi superfici come supermercati, ipermercati e di altre tipologie di intermediari che fanno capo ad un'unica marca. I primi cenni di impiego di questo termine si osservano a Parigi nel 1852, con l'apertura da parte di Aristide Boucicaut del rinnovato Le Bon Marché e dei magazzini Louvre.

I prodotti biologici hanno iniziato ad essere commercializzati attraverso la GDO nel 1992, quando Coop inserì nel proprio assortimento ortofrutta certificata da agricoltura biologica. Dopo qualche anno, anche Esselunga lanciò per la prima volta una linea completa di prodotti bio. Oggigiorno le catene di supermercati che offrono prodotti sia a marchio del produttore sia a marchio proprio sono sempre più numerose (Focus BioBank, 2018). Per quanto concerne l'andamento delle vendite, una forte accelerazione si è registrata a partire dal 2014. Prima di questa data, infatti, i tassi di crescita all'interno della GDO erano piuttosto contenuti, per poi passare tra il 2014 e il 2021 ad una crescita del 90%. Comparando questo dato con quello dei negozi specializzati, che registra una crescita nel medesi-

mo periodo del +30% (dati Nielsen elaborati da Nomisma), si comprende come il nuovo canale rappresenti un importante sbocco per i prodotti biologici, difficilmente trascurabile dalle aziende che mirino a raggiungere elevati volumi di vendita.

Le evidenze emerse dalla nostra ricerca confermano che la GDO rappresenta un canale distributivo rilevante. Oltre la metà delle imprese, in particolare del comparto ortofrutticolo, entra nella GDO sia con prodotti a marchio proprio sia nella forma di private label del distributore.

Se per quanto concerne la seconda modalità non sono emersi particolari aspetti da evidenziare, per il marchio proprio l'analisi evidenzia criticità e benefici. Tra le criticità si segnalano in particolare: 1) la differenza di potere contrattuale tra imprese, spesso PMI, e il distributore, 2) la bassa marginalità e 3) la fissazione di un prezzo di vendita al consumatore finale troppo basso. Quest'ultimo tema è particolarmente rilevante in quanto contribuisce ad una percezione più bassa dei prodotti biologici, con effetti e ripercussioni anche in altri canali distributivi. Le voci non sono però tutte concordi su questi tre aspetti e le critiche provengono principalmente da chi non lavora con la GDO. Alcune imprese hanno, infatti, sottolineato come questo canale sia in grado di riservare pagamenti equi al produttore. In linea con la sensibilizzazione verso il più ampio tema della sostenibilità a cui stiamo assistendo, molte insegne contribuiscono allo sviluppo del mercato biologico con un investimento diretto su queste produzioni.

Due sono i benefici principali riconosciuti alla GDO: la capacità di raggiungere un target ampio e le competenze di vendita e di comunicazione che permettono di valorizzare i prodotti biologici, rendendoli riconoscibili al consumatore. Nonostante le criticità, quindi, la GDO sta contribuendo ad incrementare il tasso di penetrazione dei prodotti bio.

LE AZIENDE SI RACCONTANO...

Il sistema della distribuzione organizzata è cambiato e ora il consumatore può arrivare a pagare prezzi simili a quelli della gastronomia [...] Abbiamo una nostra presenza sugli scaffali e siamo riconoscibili al consumatore.

(Luovo dalle Dolomiti)





LE AZIENDE SI RACCONTANO...

«Questo vuol dire che quando andiamo a parlare ad un gruppo d'acquisto, che non è una singola insegna ma sono più insegne alleate tra loro, ci troviamo davanti a commissioni che gestiscono decine di miliardi di fatturato e quindi è importante non rischiare mai di mettere in discussione il 30-40% del nostro lavoro. Per questo le forti concentrazioni che ci sono nella grande distribuzione rappresentano la nostra preoccupazione; noi siamo dei microbi di fronte a dei colossi. Per questo motivo, per distinguerci, stiamo investendo sulla comunicazione del nostro marchio, per posizionarlo nelle menti del consumatore e siamo alla ricerca delle nicchie quasi uniche non presidiate.»

(Sgambaro)

Maggiore è l'attenzione della GDO ai prodotti biologici e più ampio e profondo diventa l'assortimento, con una conseguente crescita dell'intensità competitiva per i produttori. La principale risposta che ne emerge è l'investimento nella costruzione del brand, che, da un lato, porta ad una differenziazione rispetto ai concorrenti e, dall'altro, a non perdere potere contrattuale.

• **Negozi specializzato**

Il canale specializzato in prodotti biologici compare in Italia intorno alla metà degli anni '70 con la nascita dei cosiddetti "centri del naturale", negozi molto spartani con un limitato numero di referenze, principalmente allo stato sfuso e a carattere culturale e divulgativo in cui il consumatore diventa così protagonista attivo e consapevole delle proprie scelte alimentari⁷ (Sinab, "I negozi specializzati nella vendita di prodotti biologici"). Al fine di comprendere con maggiore dettaglio questo canale si è deciso di analizzare, tramite intervista in profondità, anche il caso Naturasì, catena di distribuzione di negozi specializzati in prodotti biologici e biodinamici che opera in Italia dal 1985. Il primo negozio sorge a Conegliano, ma in breve tempo l'azienda è stata capace di sviluppare il proprio network di negozi

⁷ www.sinab.it

fino a contare oggi circa 300 punti vendita in tutta Italia (a marchio NaturaSi) ed essere l'unica grande catena specializzata del nostro territorio.



LE AZIENDE SI RACCONTANO...

“Noi lavoriamo sullo specializzato: la nostra strategia aziendale è generare qualità. Vendiamo da sempre solo prodotti biologici, quindi prodotti certificati. Ai controlli standard previsti per il bio, affianchiamo il lavoro dei nostri tecnici agronomi e dell'ufficio qualità. Si tratta di circa 25 persone che si affiancano ai produttori nelle fasi più complicate della coltivazione.”...

“Oggi il grande problema dell'agricoltura è il basso prezzo dei prodotti. Un prezzo troppo basso è iniquo, così come un prezzo troppo alto. Il giusto prezzo è quello che remunera correttamente tutti gli operatori che hanno contribuito alla realizzazione di un prodotto e permette loro di continuare a implementare il processo produttivo a beneficio di tutta la comunità.”

(NaturaSi)

Con il progressivo affermarsi della GDO, il canale specializzato ha dovuto mettere in atto strategie che gli permettessero di differenziarsi, al fine di mantenere inalterato il livello di qualità percepito e di conseguenza il *premium price*. A tal fine sono state messe in atto azioni sia a monte che a valle della filiera. Nel primo caso, rientrano gli investimenti nella costruzione di un rapporto forte e fidelizzato sia con i produttori agricoli sia con i fornitori di prodotti trasformati, basato principalmente sul livello di servizio fornito. NaturaSi, infatti, offre supporto e assistenza tecnica, commerciale, comunicativa e logistica al fine di ottenere il massimo controllo sulla qualità e sulla lavorazione dei prodotti. I produttori sono selezionati con grande accuratezza e devono rispondere a criteri predefiniti legati al rispetto di protocolli di garanzia e controllo integrativi rispetto a quelli del certificatore. Tale selezione permette di aumentare la fiducia del consumatore nei confronti dei prodotti, di garantire una più equa remunerazione al produttore agricolo e al tempo stesso di creare un assortimento posizionato sulla fascia medio

► alta del mercato, contenente anche prodotti di nicchia. A valle della filiera due sono gli aspetti chiave: da un lato il canale specializzato si propone come alternativa alla GDO con una profondità di gamma che soddisfa la fascia di consumatori più attenti e sensibili ai temi non solo del biologico, ma più in generale della sostenibilità ambientale, dall'altro propone iniziative di educazione del consumatore, che mirano ad aumentare la conoscenza e la consapevolezza dell'agricoltura biologica e biodinamica.



LE AZIENDE SI RACCONTANO...

“Io dall’inizio ho sempre lavorato con il gruppo NaturaSì e da sempre lavoro con loro. È a 360 gradi la loro operatività. Prima è sulla selezione, sulla ricerca delle aziende e successivamente sulla testimonianza dei prodotti e di quello che loro espongono a scaffale. Infine anche sulla conoscenza del mondo del bio: hanno fatto dei seminari o delle partecipazioni con nutrizionisti per valorizzare quello che è l'alimentazione biologica o comunque un'alimentazione sana.”

(Caso D)

La proposta di valore dei negozi specializzati, che possiamo ritrovare anche nel caso di NaturaSì a valle della catena, è caratterizzata da due elementi che la differenziano dalla GDO: assortimento ed esperienzialità. L'assortimento è in genere più profondo e ampio, con referenze che soddisfano sia le esigenze del “consumatore medio” sia quelle dei consumatori più attenti, con un'offerta di prodotti locali e di nicchia, poco conosciuti nel mercato agroalimentare. Inoltre, i negozi di questo tipo si propongono di offrire ai propri clienti una vera e propria esperienza, attraverso un servizio di supporto che permette di coinvolgere attivamente il cliente, per fargli conoscere l'intero ecosistema biologico ed educarlo sulle scelte di acquisto bio con personale specializzato e formato. Tale proposta di valore del negozio specializzato giustifica il differenziale di prezzo rispetto ai prodotti della GDO. I negozi specializzati hanno ora una distribuzione capillare a copertura dell'intero territorio italiano con negozi di proprietà, fran-

chisee e a rifornimento del canale HO.RE.CA. (rif. Caso NaturaSi e Sinab, “I negozi specializzati nella vendita di prodotti biologici”).

• E-commerce

Un altro canale in forte espansione nell'ultimo anno è l'e-commerce che nel 2021 ha segnato vendite pari a 145 milioni di euro, pari a circa il 4% del mercato bio (Dati SINAB).

Dalla nostra ricerca è emersa una grande attenzione rispetto a questo nuovo canale: circa un terzo delle aziende analizzate ha un canale di vendita online. I comparti maggiormente attivi sono legati alla trasformazione (pasta, sughi, frutti e prodotti da forno), ancora scarsa invece la presenza di store online nei prodotti freschi, che devono far fronte al problema logistico legato al mantenimento della catena del freddo. Da sottolineare che tale evidenza è in controtendenza rispetto ai dati Nomisma che evidenziano come frutta e verdura siano quelle più vendute online (rispettivamente 37,6 e 29,4 milioni di Euro).

Dall'analisi dei casi è inoltre emerso il ruolo di acceleratore della pandemia da Covid-19: i periodi di lock-down e la maggiore sensibilità del consumatore, soprattutto delle generazioni dei nativi digitali, hanno portato ad una maggiore domanda di servizi di vendita online con una conseguente risposta da parte delle imprese, che si sono dotate del canale e lo hanno mantenuto anche dopo il periodo di chiusura forzata. L'accelerazione può leggersi a due livelli: da un lato ha portato le aziende che già avevano intenzione di commercializzare online a concludere rapidamente il processo, dall'altro ha spinto quelle più scettiche ad avvicinarsi a tale canale e a considerarlo per il futuro.

La vendita online avviene sia tramite canale proprio, sia tramite piattaforme di terzi che pure hanno contribuito alla spinta verso il digitale delle imprese: è il caso di Cortilia o di piattaforme simili. In alcuni casi analizzati sono stati utilizzati anche marketplace come Amazon, ma a conclusione del periodo più duro della pandemia tale esperienza è stata abbandonata o ridimensionata a causa del disallineamento con i principi di sostenibilità dell'azienda (acquisto di quantitativi bassi implica un impatto ambientale di alto livello) e per uno scarso controllo sulla vendita⁸.

⁸ Per maggiori evidenze in merito al comportamento delle imprese del settore agroalimentare sulle vendite online si veda “l'Osservatorio Digital Marketing & Food 2020” a cura di Agrifood Management & Innovation Lab



LE AZIENDE SI RACCONTANO...

“Grazie alla pandemia abbiamo avuto la necessità di aprire l’e-commerce. Insomma, nel senso che non ci si muoveva e l’unica soluzione per contattare una linea diretta con i nostri clienti era quello di attivare l’e-commerce e quindi avevamo già tutto pronto, l’abbiamo attivato e devo dire che sta portando anche dei buoni risultati. Insomma, il mondo cambia e quindi anche noi ci siamo dovuti adeguare.”

(Frantoio di Valnogaredo)



LA COMUNICAZIONE E IL MARKETING

La ricerca ha evidenziato come le imprese appartenenti al mercato biologico siano ricche di storia, valori ed esperienza, un’esperienza che si rende necessario comunicare all’esterno per rimarcare l’impatto positivo sia sull’ambiente sia sulle persone. La comunicazione rappresenta ancora per molte imprese un tallone d’Achille, un elemento di debolezza che non permette loro di operare efficacemente nel mercato.

Una prima evidenza riguarda una criticità registrata a livello di sistema più che di singola azienda. Emerge infatti la necessità di costruire una maggiore consapevolezza di ciò che il biologico significa per il consumatore, poiché ad oggi è ancora troppo bassa. Se infatti è evidente che le aziende dovrebbero saper comunicare la loro proposta di valore e i principi che la caratterizzano, è altrettanto vero che gli individui andrebbero educati sull’impatto delle loro scelte alimentari. In tal senso, come sottolineato da alcune ricerche di Nomisma (Osservatorio SANA 2021), è necessaria una maggiore formazione delle nuove generazioni, a partire dal sistema scolastico, che deve da un lato saper trasferire l’importanza della sostenibilità e dall’altro incrementare la consapevolezza del ruolo dei consumi alimentari per la salvaguardia del pianeta.

Oltre a questa azione di educazione alimentare che il sistema scolastico potrebbe fornire, si rende necessaria una campagna istituzionale più ampia da parte delle aziende del biologico, che possa raggiungere anche le generazioni più mature, le cui abitu-

dini alimentari e comportamentali sono sedimentate e ancorate a retaggi del passato.

Poiché a livello di sistema poco viene fatto, le singole imprese sono costrette a farsi ambasciatrici della cultura del biologico, trasferendo a valle motivazioni e principi chiave. È emerso infatti come le opportunità per i prodotti biologici siano numerose e potrebbero essere colte aumentando la conoscenza dei benefici di un'alimentazione biologica sia a livello di singolo individuo sia a livello collettivo, a supporto dell'ambiente. Risulta chiara la volontà delle imprese di fare sistema e collaborare per far crescere l'intero settore del biologico.

LE AZIENDE SI RACCONTANO...

“Quindi noi abbiamo deciso di fare informazione e comunicazione prima di un prodotto che non di brand. E in questo senso ci stiamo orientando. Devo dire che nell'ultimo periodo abbiamo avuto un sacco di influencer che si occupano chiaramente di food che ci hanno contattato e che hanno piacere di collaborare con noi. Per noi è già stato un risultato enorme perché attraverso micro-influencer si creano queste comunità. Di grande interesse questa nuova opportunità che ci viene dai social.”

(L'insalata dell'Orto)

Le aziende intervistate segnalano come sia sempre più importante dotarsi di una vera e propria strategia di comunicazione. Si inizia quindi a superare l'orientamento strettamente legato al prodotto a favore di un orientamento di marketing che consideri l'offerta a tutto tondo. Sebbene molte aziende abbiano sottolineato la necessità di un marketing poco aggressivo, si registra come oltre i $\frac{2}{3}$ di loro abbia investito in azioni di comunicazione, confermando un trend positivo che potrà contribuire a rendere più competitive le aziende del biologico.

Abbiamo però registrato anche la situazione inversa: un numero ristretto di aziende non ritiene necessaria la comunicazione e quindi non svolge alcuna attività. Tale comportamento è riconducibile prevalentemente a due tipi di aziende: quelle che forniscono il prodotto ad un solo grande cliente, per cui non si ritiene

► necessaria una strategia di development volta ad acquisire nuovi clienti, e quelle di più piccole dimensioni, dove sono scarse le competenze e risorse (economiche e di tempo) per la gestione di tali aspetti.

Da sottolineare, inoltre, un ulteriore aspetto: sono ancora troppo pochi i professionisti e le agenzie specializzati nel realizzare strategie di comunicazione a supporto di realtà che operano nel sistema food e, in particolare, nel mercato del biologico.

Tra gli obiettivi più frequentemente menzionati all'interno delle strategie di comunicazione emerge la costruzione di un brand in grado di sostenere l'immagine aziendale e di differenziarsi dalla concorrenza. Considerata l'evoluzione della distribuzione di cui si è scritto nei paragrafi precedenti, tale obiettivo sembra coerente con i cambiamenti in atto. In un settore, quale quello agroalimentare, in continua crescita e con un'elevata intensità competitiva, costruire una marca che sappia racchiudere i valori, la storia e il ruolo dell'azienda nella società diventa un elemento imprescindibile soprattutto per chi opera nel mercato Business To Consumer (B2C).



LE AZIENDE SI RACCONTANO...

“Quindi per prima cosa abbiamo costruito il brand “Fattoria alle Origini”. Nel logo la “o” è stilizzata e rappresenta un seme, la parola origini perché volevamo riportare l'agricoltura alla vitalità che aveva in passato, i sapori e la salubrità antichi ma comunque nel “solco” dell'innovazione tecnologica.”

(Fattoria alle Origini)

Per quanto concerne i canali di comunicazione, un peso sempre più crescente è attribuito ai canali digitali: sito web, Facebook e Instagram. I social network vengono considerati utili innanzitutto come vetrina sia per l'azienda, per farne conoscere la storia e i valori, sia per i prodotti. In secondo luogo, vengono utilizzati come strumento di relazione, per avvicinarsi e instaurare un dialogo diretto con il consumatore finale, che possa anche portare feedback utili per migliorare la propria offerta. I social network diventano infine dei veri e propri luoghi di ritrovo della community di appassionati del brand.



LE AZIENDE SI RACCONTANO...

“Non lasciamo mai nessuno senza risposta, fatta eccezione di eventuali sviste. La nostra regola è quella che ognuno deve ricevere risposte adeguate nel caso in cui vengano poste domande lecite. Abbiamo costruito nel tempo e con molto impegno un tasso di engagement sui social elevato, oggi i nostri consumatori rispondono ad altri consumatori. Non ci preme far crescere i follower molto velocemente, ma far crescere le interazioni. È una soddisfazione leggere i nostri affezionati che rispondono ai nuovi, si è creata una sorta di community”.

(Sgambaro)

Una comunicazione efficace, inserita all'interno di un piano marketing coerente con la strategia di sviluppo dell'azienda, viene ricompensata dal riconoscimento da parte del consumatore di un *premium price*, sia rispetto alla concorrenza diretta, sia rispetto ad un prodotto simile, ma proveniente da agricoltura convenzionale.

Un brand riconosciuto, inoltre, riesce a capovolgere il potere contrattuale dell'azienda nei confronti del distributore, in particolare con la GDO. Casi come Sgambaro, Ortoromi, Lattebusche e Latteria Soligo confermano che il brand diventa un asset imprescindibile per operare in modo profittevole e coordinato con la GDO. Appare, quindi, fondamentale trasferire anche alle imprese di piccole dimensioni che operano nel mercato biologico una maggiore sensibilità verso queste tematiche, purtroppo ancora deboli nel settore agroalimentare italiano.

Un ulteriore elemento di comunicazione sul quale stanno investendo le aziende è il packaging, che trasferisce l'immagine del brand al consumatore nel momento in cui si avvicina allo scaffale e si approccia al prodotto. Per tale ragione la tendenza più evidente è lo sviluppo di imballaggi riciclabili e sostenibili, in linea con i valori degli stessi prodotti biologici.

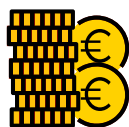
Le imprese coinvolte nell'indagine hanno sottolineato come sia il consumatore stesso, sempre più sensibile all'ambiente, a richiedere un packaging sostenibile e, di conseguenza, questo sia l'orientamento principale delle aziende.



LE AZIENDE SI RACCONTANO...

“Credo che le prospettive, se non vi saranno sconvolgimenti, vedono un consumatore che ricerca sempre di più prodotti che hanno un’origine locale o quantomeno italiana, salubri e che abbiano una sostenibilità sia per l’origine della materia prima che l’attenzione dell’azienda durante il processo produttivi e nel packaging che è una componente che si abbina al concetto di sostenibilità del prodotto”

(Lattebusche)



I FINANZIAMENTI

Nel protocollo di ricerca adottato (*Appendice A*) si è voluto approfondire anche l’adozione di finanziamenti e sussidi da parte delle imprese intervistate per comprendere:

1. quali sono le finalità per cui è stato richiesto il finanziamento e le tipologie ottenute
2. quali problematiche legate al loro ottenimento sono state riscontrate.

Quest’analisi, seppur non approfondita ed esaustiva, ha permesso di delineare un quadro generale sulle linee di supporto che le aziende hanno maggiormente adottato e sollevare una riflessione sulle iniziative del prossimo programma del Piano Strategico Nazionale 2023-2027 da attuare.

Ai sensi del reg. EU n. 1305/2013, nella programmazione 2014-2020, ai pagamenti per l’introduzione o il mantenimento dei metodi di agricoltura biologica è stata dedicata una misura specifica (Misura 11) rispetto agli interventi agro-climatico-ambientali. Nella Regione Veneto, l’accesso a questa misura è soggetto ad alcune condizioni di ammissibilità. La prima riguarda una soglia minima di superficie, differenziata in base alla forma di adesione (individuale o collettiva) al fine di evitare da un lato che le risorse del PSR siano destinate a superfici troppo esigue perché generino degli effetti benefici per l’ambiente e, dall’altro, che l’ammontare dei pagamenti non sia sufficiente a compensare i costi amministrativi sostenuti dagli agricoltori per presentare la domanda di accesso alla Misura.

Inoltre, la Regione Veneto ha stabilito di non ammettere alla misura i produttori che si siano già ritirati dall'applicazione dei disciplinari biologici dopo aver ricevuto pagamenti a valere sulle passate programmazioni. La tabella 7 riporta i pagamenti a valere sul PSR 2007-2013 e 2014-2020 delle aziende analizzate.

Tabella 7 - NUMERO DI AZIENDE BENEFICIARIE DI MISURE NELL'AMBITO DEL PSR

TIPOLOGIA DI FINANZIAMENTO



04 - Investimenti in immobilizzazioni materiali

Art. 17 Reg. (UE) n. 1305/2013



10 - Pagamenti agro-climatico-ambientali

Art. 28 Reg. (UE) n. 1305/2013



11 - Agricoltura biologica

Art. 29 Reg. (UE) n. 1305/2013



123 - Accrescimento valore aggiunto prodotti agricoli

REG. 1698/2005 art. 20_28



03 - Regimi di qualità dei prodotti agricoli e alimentari

Art. 16 Reg. (UE) n. 1305/2013

NUMERO DI AZIENDE*

10

5

6

1

1

** Le aziende possono aver ottenuto più di una tipologia di finanziamento*

Fonte: elaborazione su dati della Regione del Veneto

Delle 30 aziende considerate, 15 hanno beneficiato di finanziamenti nell'ambito di questo specifico programma. Entrando nel dettaglio della tipologia di finanziamenti, tra quelli più frequenti ritroviamo la Misura 4 - Investimenti in immobilizzazioni materiali ai sensi dell'art. 17 Reg. UE n. 1305/2013, ottenuta da 10 aziende; in seconda posizione si colloca la misura relativa all'agricoltura biologica con 6 aziende beneficiare.

► Dall'analisi delle interviste emerge come le finalità principali nella richiesta dei finanziamenti siano:

- Costituzione dell'azienda e processi di conversione al biologico;
- Sviluppo progetti di innovazione;
- Investimenti in attrezzature, tecnologie e strutture;
- Investimenti in comunicazione e marketing;
- Investimenti in formazione.

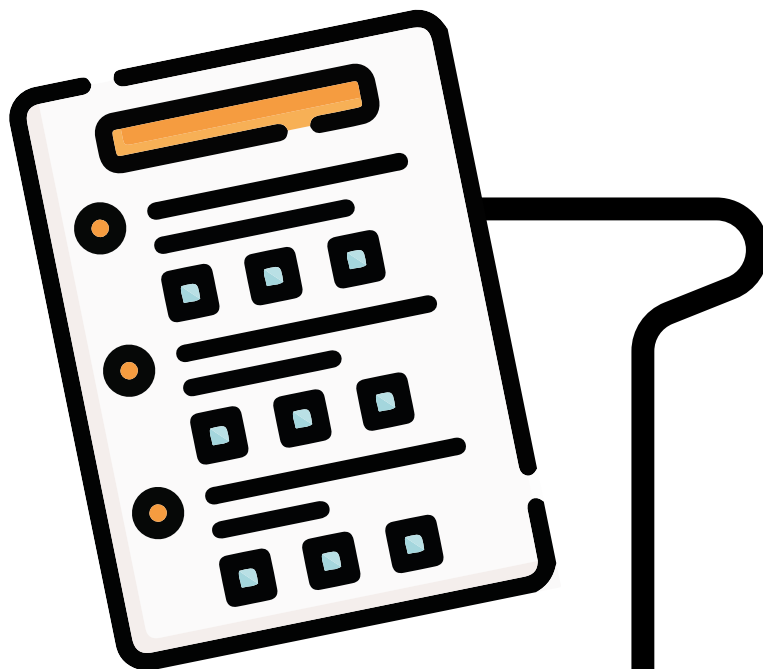
Se da un lato alcune aziende si sono affidate agli aiuti del PSR per sviluppare il proprio business, ci sono altre realtà intervistate che si sono dette scettiche verso i finanziamenti considerandoli uno strumento che rischia di disincentivare l'autofinanziamento e gli investimenti da parte dell'azienda nello sviluppo dell'impresa. Viene ribadito ulteriormente come sia di fondamentale importanza trasferire al produttore agricolo l'idea che innanzitutto è un imprenditore e come tale deve credere e investire nella crescita della sua azienda.

04

I CASI

STUDIO



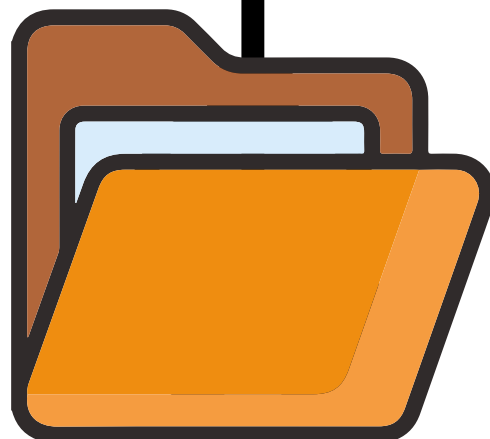


LE SCHEDE DI SINTESI DELLE IMPRESE

► In questo capitolo sono riportate le schede di sintesi delle imprese analizzate elaborate sulla base delle interviste svolte e dei dati raccolti dalle ricerche preliminari. Le schede sono state successivamente verificate e validate dalle aziende. Nel capitolo mancano le schede di sintesi di due aziende che, sebbene siano state interviste e rientrino nel gruppo di imprese studiate, non hanno ancora validato il documento. Tali schede saranno integrate in eventuali versioni successive del report.

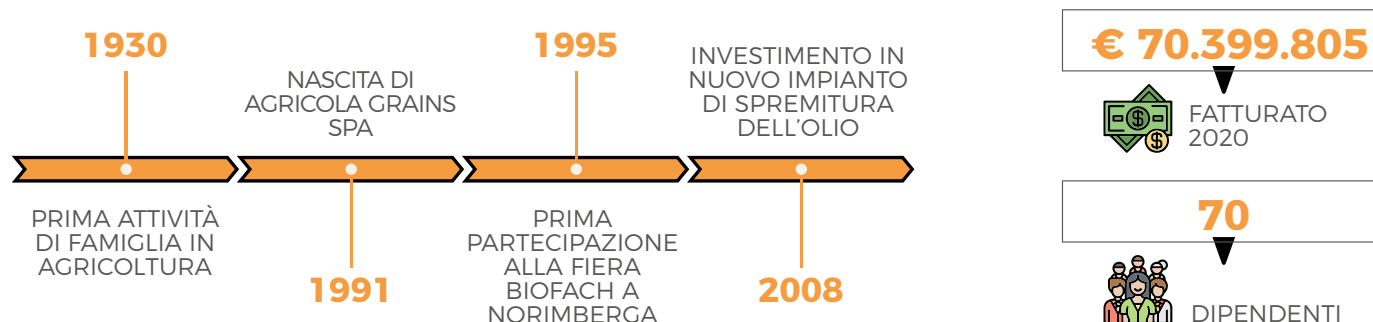
Tutte le schede di sintesi sono state costruite con una specifica struttura che riporta:

1. una breve descrizione dell'impresa, del suo business e del suo posizionamento nella filiera;
2. una linea del tempo che sintetizza le tappe più importanti della storia dell'impresa;
3. il fatturato e il numero di dipendenti;
4. la descrizione del modello di business dell'impresa declinato in ogni suo building block introdotto da una frase di sintesi degli elementi distintivi del modello;
5. una tabella "*Il caso insegna*" riportante l'insegnamento che l'impresa con la sua storia e le sue scelte strategiche è in grado di trasferire al lettore.





Agricola Grains è un'azienda padovana specializzata nella lavorazione e commercializzazione di cereali da agricoltura biologica. Dopo una diretta esperienza con il mondo dei fitofarmaci, la famiglia Roncon decide di abbandonare il metodo convenzionale per investire nell'agricoltura biologica, per la salute dell'uomo e dell'ambiente. L'azienda offre assistenza tecnica ai produttori agricoli che forniscono i cereali dalla semina fino al raccolto. Negli anni si è specializzata nella trasformazione dei cereali e proteoleaginose e nella produzione di oli spremuti meccanicamente ed è riuscita a vendere i propri prodotti di alta qualità sia in tutta Italia sia all'estero. Azienda sperimentale e innovativa, ha da sempre aspirato ad andare oltre i confini nazionali mantenendo, però, l'attenzione al proprio territorio e valorizzando la qualità della materia prima e il lavoro degli agricoltori biologici italiani.



MODELLO DI BUSINESS - Capacità di fidelizzazione del produttore agricolo con la massima assistenza e supporto tecnico e commerciale



PARTNER CHIAVE

- Agricoltori italiani fidelizzati
- Agricoltori esteri fidelizzati
- Contratti di fornitura con prezzi già garantiti
- Gruppo agricoltori Nord Europa
- Università



RISORSE CHIAVE

- Impianti di spremitura
- Tecnici e agronomi
- Laboratorio di analisi



ATTIVITÀ CHIAVE

- Analisi e controlli
- Essiccazione e tostatura dei cereali e semi oleosi
- Estrusione e spremitura
- Assistenza tecnica agli agricoltori



PROPOSTA DI VALORE

- Cereali biologici per alimentazione umana
- Cereali biologici per zootecnia
- Olii di semi



CANALI E RELAZIONE CON CONSUMATORE

- Fiere del bio (Biofach e SANA)
- Attività commerciale diretta
- Fidelizzazione del cliente estero



CLIENTI

- Mercato B2B italiano ed estero
- Clienti con valori in linea con l'impresa

IL CASO INSEGNA

1. Agricola Grains ha saputo costruire negli anni una relazione duratura e fidata con numerosi agricoltori italiani ed esteri, offrendo garanzia, assistenza e supporto e ricevendo in cambio una materia di alta qualità e in linea con le direttive biologiche.

2. Agricola Grains investe costantemente in nuove attrezzature, impianti e in soluzioni per migliorare i propri prodotti. Collabora con Università, enti e si è dotata di un proprio laboratorio per controllare la qualità e garantire il massimo livello della propria offerta.



Albio è una realtà imprenditoriale che produce pasta fresca, soprattutto ripiena, e prodotti gastronomici esclusivamente da agricoltura biologica e biodinamica. Tale metodo di produzione ha da sempre contraddistinto l'azienda, nata come evoluzione di un negozio di Vidor (TV) specializzato nella vendita di prodotti biologici salubri e rispettosi dell'ambiente. Albio basa la sua mission sul ritorno alla natura e sulla soddisfazione delle esigenze di tutti i consumatori, specialmente coloro che adottano diete vegane e vegetariane.



MODELLO DI BUSINESS - Capacità di tradurre i valori di rispetto della natura e di attenzione per la salute umana in una proposta di valore di successo



PARTNER CHIAVE

- Aziende agricole di fiducia
- Fornitori di specifici prodotti, in aggiunta alla linea principale
- Relazioni stabili e durature con i partner di filiera



RISORSE CHIAVE

- Diverse varietà di grano (sia tenero che duro) 100% italiano
- Materie prime di qualità e da agricoltura biologica
- Know-how decennale nella produzione bio



ATTIVITÀ CHIAVE

- Selezione accurata delle materie prime
- Ricerca scrupolosa dei migliori produttori italiani di grano
- Rigidi controlli sulla qualità in tutta la filiera
- Servizi di logistica avanzati



PROPOSTA DI VALORE

- Prodotti di alta qualità
- Prodotti 100% biologici
- Prodotti in linea con le esigenze di qualsiasi individuo



CANALI E RELAZIONE CON CONSUMATORE

- Negozi biologici specializzati
- Distributori bio specializzati in Italia
- Distributori specializzati esteri
- In futuro, partnership con la GDO
- Investimenti in comunicazione



CLIENTI

- Consumatori attenti al rispetto dell'ambiente e degli animali
- Consumatori che seguono diete vegane e vegetariane

IL CASO INSEGNA

1. Albio investe principalmente nelle linee di prodotti vegani e vegetariani, facendo quindi della sensibilità verso il mondo animale e vegetale l'elemento chiave della sua filosofia.

2. Albio realizza gran parte del suo fatturato vendendo i suoi prodotti all'estero, anche in paesi extraeuropei, a dimostrazione che la pasta e, in generale, l'italian food sono molto apprezzati nel mondo.



Francesco Barduca è una delle prime aziende specializzate nella lavorazione e commercializzazione di prodotti vegetali di IV gamma esclusivamente biologici. Nata come azienda agricola alla fine degli anni '70, Barduca è partita da pochi ettari coltivati per allargarsi nel corso del tempo e specializzarsi nelle produzioni baby leaf. Successivamente ha fondato la società commerciale che gestisce le vendite dei prodotti dell'azienda agricola madre e di altri produttori agricoli. Lo spirito innovativo del suo fondatore ha portato l'azienda a conquistare un nuovo spazio di mercato ancora non esistente in Italia, in particolare con la scelta di confezionare il prodotto fresco, come l'insalata. La scelta di certificarsi bio è una scelta valoriale che contraddistingue l'identità aziendale e ha permesso di conquistare ulteriore visibilità all'estero.



€ 4.209.790



FATTURATO
2020

12



DIPENDENTI

MODELLO DI BUSINESS - La curiosità e l'innovazione tecnologica sono valori aziendali tradizionali che permangono forti anche nel cambio generazionale



PARTNER CHIAVE

- Azienda agricola madre
- Produttori terzi esclusivi
- Partner esteri



RISORSE CHIAVE

- Impianti di lavorazione
- Brevetti tecnologici
- Materiali riciclabili e sostenibili per packaging



ATTIVITÀ CHIAVE

- Sostegno e assistenza a fornitori biologici
- Lavaggio e confezionamento del prodotto
- Sistema di autocontrollo del prodotto
- Digitalizzazione dei processi



PROPOSTA DI VALORE

- Prodotti di IV gamma bio
- Varietà di confezionamento
- Prodotto innovativo per il mercato



CANALI E RELAZIONE CON CONSUMATORE

- Negozi specializzati
- GDO (private label)
- Canale HO.RE.CA.
- Fiere di settore



CLIENTI

- Consumatore sensibile al biologico
- Consumatore lavoratore e fuoricasa
- Cliente estero

IL CASO INSEGNA

1. Francesco Barduca è stata in grado di aprire nuove opportunità di mercato dal confronto con l'estero e con altri partner chiave, adottando quel sano rischio di cambiamento.

2. Francesco Barduca ha assunto una posizione ben chiara e specifica sulla produzione biologica, scegliendola come tecnica agricola esclusiva e supportando i suoi fornitori nella loro specializzazione.



Società agricola Bepi Bordignon è un'azienda agricola situata a Borso di Grappa in provincia di Treviso, specializzata in prodotti ortofrutticoli biologici dal 1993. Fondata da Bepi Bordignon, insegnante di chimica che conscio degli effetti della chimica sull'ambiente e sulle persone ha voluto introdurre un tipo di coltivazione innovativa, biologica. L'azienda è stata portata avanti negli ultimi anni dalla nuova generazione che ha continuato l'opera del padre e ha allargato gli ettari coltivati a 12.

L'azienda ha costituito una filiera corta basata sul contatto diretto con il consumatore che può acquistare nell'azienda agricola i prodotti, ricevendo le informazioni sul prodotto e la sua storia dal produttore.



MODELLO DI BUSINESS - L'agricoltura biologica dev'essere esercitata da persone che la vedono come un credo, la scelta di produrre bio è vicina alla tutela ambientale



PARTNER CHIAVE

- Mulini bio per la trasformazione dei cereali
- Associazione di coltivatori del Biso de Borso



RISORSE CHIAVE

- Marchio proprio
- Coltivazione registrata Biso de Borso



ATTIVITÀ CHIAVE

- Coltivazione di ortaggi e cereali
- Controlli sui residui
- Allevamento di galline e produzione di uova



PROPOSTA DI VALORE

- Produzione varia da ortofrutticoli e cerealicolo
- Biso de Borso (varietà di pisello)
- Produzione che è forte dei principi ecologici e di tutela ambientale



CANALI E RELAZIONE CON CONSUMATORE

- Spaccio aziendale - vendita diretta
- Negozio specializzato - NaturaSi



CLIENTI

- Consumatore locale ma fidelizzato nel tempo

IL CASO INSEGNA

1. Società agricola Bepi Bordignon nasce nella consapevolezza dell'impatto negativo della coltivazione convenzionale, con l'obiettivo di mitigare questo effetto.

2. Società agricola Bepi Bordignon ha saputo costruire un rapporto fidelizzato con il consumatore attraverso una vendita diretta per valorizzare i propri prodotti e il proprio territorio.

L'Azienda agricola F.lli Bortolin opera in provincia di Rovigo. I due soci proprietari hanno ereditato l'azienda dal padre e fin da subito hanno iniziato ad ampliarla, decidendo di specializzarsi nella zootecnia. L'azienda ha dimensioni considerevoli: infatti tra terreni di proprietà e terreni in affitto l'azienda si estende su una superficie complessiva di circa 900 ettari. Spinta dalla crisi del settore caseario di 7 anni fa e dalla consapevolezza che la produzione biologica ha degli impatti positivi sul terreno e sugli animali, ha intrapreso la conversione biologica dell'intera proprietà. Con una produzione di 80 quintali di latte al giorno, l'azienda ha saputo crescere in autonomia in un comparto che per il bio è ancora in fase di sviluppo.



€ 2.500.000



FATTURATO 2020

10



DIPENDENTI

MODELLO DI BUSINESS - Azienda a conduzione familiare la cui proprietà passa di generazione in generazione. Dopo un'esperienza convenzionale si è convertita alla produzione di latte e cereali bio per valorizzare il proprio prodotto



PARTNER CHIAVE

- Limitato impiego di tecnici
- Agricola Grains (per cereali)



RISORSE CHIAVE

- Competenze agronomiche e zootecniche decennali
- Ampia superficie di produzione e allevamento
- Stalle e impianti



ATTIVITÀ CHIAVE

- Produzione latte biologico e coltivazione cereali biologici
- Gestione di due impianti di biogas



PROPOSTA DI VALORE

- Prodotto di qualità elevata
- Latte bio e cereali bio in larga parte commercializzati e in piccola parte ad utilizzo proprio per nutrire gli animali



CANALI E RELAZIONE CON CONSUMATORE

- Unico cliente per latte: consorzio Novalat
- Fornitore di cereali biologici



CLIENTI

- Consumatore finale che ricerca un prodotto biologico di qualità elevata
- Consumatore ancora difficile da conquistare

IL CASO INSEGNA

1. L'azienda Bortolin è riuscita a svilupparsi con l'investimento in terreni che le hanno permesso di affermarsi come uno dei principali fornitori di latte del territorio veneto.

2. L'azienda Bortolin ha un grande volume di prodotto ma ha difficoltà nel trovare clienti che sappiano valorizzare il prodotto biologico e acquistarlo.



Brio è una realtà imprenditoriale specializzata nella produzione e commercializzazione di prodotti ortofrutticoli e freschi biologici nel mercato italiano ed estero. Dal 1993, anno della sua nascita dalla Cooperativa La Primavera, dispone di un'ampia base di soci agricoltori accomunati dalla volontà di offrire ai consumatori prodotti sani e di qualità, rispettando al contempo l'ambiente. Preservare la biodiversità e la natura, tutelare la salute e perseguire un modello economico sostenibile mettendo al centro i produttori sono i valori e la missione di Brio, pioniera nel settore del biologico in Italia.



€ 64.000.000



FATTURATO 2020

40



DIPENDENTI

MODELLO DI BUSINESS - Diffusione dell'agricoltura biologica e di uno sviluppo sostenibile economico e sociale, mettendo al centro le relazioni con i partner di filiera



PARTNER CHIAVE

- Soci agricoltori di biologico, localizzati in diverse regioni italiane
- Accordi con fornitori stranieri
- Alce Nero Spa, socio
- Agronomi e tecnici
- Gruppo Apo Conerpo



RISORSE CHIAVE

- Know-how trentennale di biologico
- Brand "Alce Nero" per una linea di prodotti ortofrutticoli biologici freschi
- Competenze comunicative e relazionali



ATTIVITÀ CHIAVE

- Gestione delle relazioni con tutti i partner della filiera
- Processi di controllo dei soci produttori
- Partecipazione a progetti regionali sul biologico destinati sia ai consumatori sia ai produttori



PROPOSTA DI VALORE

- Prodotti con elevate qualità organolettiche
- Prodotti che seguono la naturale stagionalità
- Prodotti italiani/distintivi per provenienza
- Varietà nuove e non comuni di prodotti ortofrutticoli
- Progetti equo-solidali



CANALI E RELAZIONE CON CONSUMATORE

- Partnership strategiche principalmente con la GDO
- Relazioni con il canale HO.RE.CA.
- Partnership con negozi specializzati biologici, grossisti e industria
- Investimenti in comunicazione (informative, schede tecniche di prodotto, attività promozionali in-store)
- Attenzione verso l'adozione di packaging sostenibili



CLIENTI

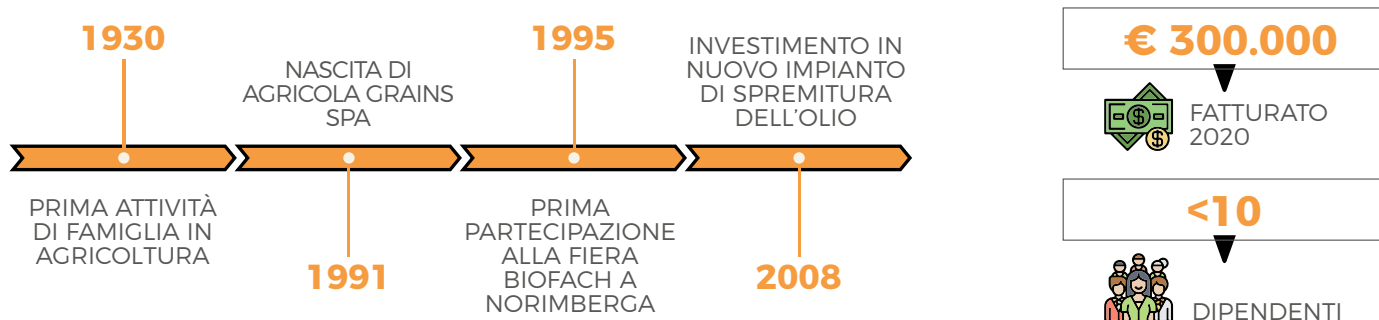
- Consumatore attento alla salute e alla qualità
- Consumatore sensibile al rispetto dell'ambiente
- Consumatore interessato all'italianità e alla stagionalità dei prodotti

IL CASO INSEGNA

1. Brio lavora di anno in anno per allargare la base dei soci agricoltori del biologico in modo da diffondere maggiormente tale sistema di produzione, consapevole degli ampi spazi di crescita del mercato.

2. Brio, avendo un'identità di stampo cooperativo, crede fortemente nel massimo rispetto e supporto verso i propri soci per garantire il futuro delle loro attività e un equo sviluppo.

Paolo Casarotti è un'azienda agricola che opera a Caldiero in provincia di Verona. Produce mele, uva, olio di oliva e recentemente ha avviato la produzione di succo di mele. L'azienda crede fortemente nel biologico e nel biodinamico e svolge moltissimi progetti sia con enti pubblici che con aziende private. Paolo Casarotti, fondatore anche di A.Ve.Pro.Bi. è stato tra i primi a adottare il metodo biodinamico. Insieme al figlio si impegna a trasferirne i principi e le tecniche ad altri agricoltori del territorio. L'estero è il mercato principale dell'azienda che ha saputo esportare il Made in Italy biologico trovando delle opportunità di maggiore valorizzazione dei propri prodotti.



MODELLO DI BUSINESS - Forti sostenitori del biologico e del biodinamico, hanno saputo mettere a disposizione la loro conoscenza e il loro know-how per la diffusione della cultura biologica tra gli agricoltori e la società



PARTNER CHIAVE

- A.Ve.Pro.Bi



RISORSE CHIAVE

- Competenze agronomiche
- Certificazione biodinamica



ATTIVITÀ CHIAVE

- Gestione strategiche delle relazioni con player della filiera
- Sviluppo di progetti innovativi in partnership con altre realtà



PROPOSTA DI VALORE

- Prodotto di qualità molto elevata: mela precoce
- Produzione di succo di mela per ridurre gli sprechi e impiegare la materia prima di seconda scelta



CANALI E RELAZIONE CON CONSUMATORE

- Negozi specializzati (estero)
- Vendita a grossisti (estero) che rivendono alla GDO
- Vendita online presso e-commerce di terzi (mele, olio e.v.o. e succo di mela)
- Collaborazione con NaturaSi



CLIENTI

- Consumatore che ricerca un prodotto biologico di qualità elevata
- Consumatore estero in grado di percepire la maggiore qualità del prodotto bio

IL CASO INSEGNA

1. L'azienda ha alte competenze tecniche per la coltivazione biologica e biodinamica e vuole sfruttarle per trasferire al consumatore finale il valore della filiera italiana del biologico.
2. L'azienda ha costruito negli anni relazioni strategiche con diversi player della filiera. Crede nel valore del networking sia territoriale sia a livello internazionale.

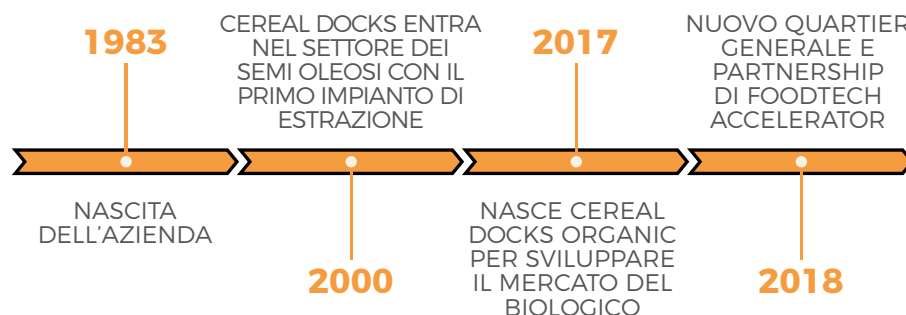


Alcune immagini delle aziende:

- Agricola Grains Spa
- Albio Srl
- Francesco Barduca Srl
- Società agricola Bepi Bordignon S.S.
- Bortolin Remo, Giovanni e Mario S.S.
di Bortolin Alessandro, Giovanni e
Mario Soc. Agr.
- Brio Spa
- Paolo Casarotti



Cereal Docks è un Gruppo industriale italiano attivo nella prima trasformazione agroalimentare. Nato inizialmente con la raccolta e la commercializzazione dei cereali, ha poi evoluto il proprio business principale nel settore della trasformazione dei semi oleosi con la produzione di farine, oli e lecitine, le prime destinate al settore zootecnico, le seconde principalmente a quello alimentare. Diventato ormai un leader nel suo settore, raccoglie più di 2,7 milioni di tonnellate all'anno di materie prime da tutta Italia e da tutto il mondo e li trasforma nei sei stabilimenti e due centri di stoccaggio. Cruciale nel proprio operare è il controllo della filiera e la garanzia di qualità: questo permette a Cereal Docks di fornire al proprio cliente un prodotto sano, sicuro, tracciato e sostenibile.



€ 1.026.000
(22 mln fatturato Cereal Docks Organic)



FATTURATO
2020

265



DIPENDENTI

MODELLO DI BUSINESS - Capacità nella relazione e gestione strategica dei produttori agricoli di cereali e costanti investimenti in ricerca e sviluppo in nuove tecniche di coltivazione, trasformazione e controlli di qualità



PARTNER CHIAVE

- Produttori agricoli (colza, oleosi, soia, girasole)
- Rapporto fidelizzato e di lungo termine con i produttori



RISORSE CHIAVE

- Know-how ormai forte a supporto anche del bio
- Impianti e tecnologie innovative
- Impianti di raffinazione per olio bio
- Laboratorio interno per controlli
- Agronomi per supporto tecnico dei produttori
- Certificazione Società Benefit



ATTIVITÀ CHIAVE

- Raccolta ed Essiccazione
- Spremitura a freddo meccanica
- Tracciabilità del prodotto dal campo fino al consumatore finale
- Ricerca e sviluppo



PROPOSTA DI VALORE

- Prodotti per numerosi settori (dal feed, al food, fino al cosmetico)
- Sistema sostenibile fondato su filiere certificate, tecnologie innovative e una produzione essenziale, senza sprechi
- Protezione e nutrimento degli esseri viventi nel rispetto dell'ambiente



CANALI E RELAZIONE CON CONSUMATORE

- Fiere specializzate (Biofach)
- Brand forte su convenzionale per aprire le porte al bio
- Investimenti elevati nella comunicazione



CLIENTI

- Principali mercati di destino prodotti Feed Europa centrale e Nord Europa
- Principali mercati di destino prodotti Food Nord America
- Cliente che richiede la tracciabilità del prodotto italiano fino al campo

IL CASO INSEGNA

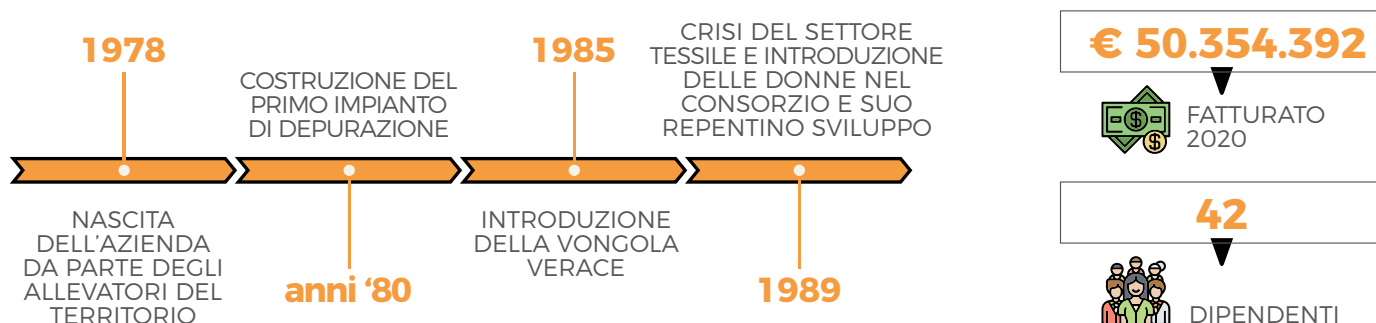
1. Cereal Docks è riuscita a stringere rapporti fidelizzati e duraturi con numerosi agricoltori italiani ed esteri, offrendo garanzia, assistenza e supporto.

2. Cereal Docks è riuscita a fare importanti investimenti in tecnologia e ricerca e sviluppo sia di lavorazione del terreno sia nei controlli della materia prima, perseguendo l'obiettivo di avere impatto positivo su società e ambiente.



Il **Consorzio Cooperative Pescatori del Polesine** rappresenta oggi la prima realtà in Italia nel settore della molluschicoltura ed è la prima azienda della provincia di Rovigo per numero di occupati. Nata nel 1976, la società ha unificato le varie cooperative di pescatori locali che in quegli anni operavano in modo indipendente e talvolta in concorrenza tra loro investendo, invece, sulla collaborazione e sul fare sistema.

Tra gli anni '80 e '90 l'azienda ha vissuto un periodo di grande sviluppo con l'allevamento della vongola verace e con il coinvolgimento di numerose donne del territorio che hanno intrapreso una carriera lavorativa in questo settore. Biologica per sua natura, la produzione di molluschi del Consorzio ha raggiunto oltre diecimila tonnellate nel 2010 confermandosi tra le più grandi realtà in Italia.



MODELLO DI BUSINESS - Capacità di fare sistema attraverso un controllo completo della filiera e una gestione favorevole ed equa per i soci



PARTNER CHIAVE

- 1451 allevatori di molluschi



RISORSE CHIAVE

- Il Delta del Po: area vocata per l'allevamento di molluschi
- Laboratorio di analisi
- Donne lavoratrici
- Certificazione DOP



ATTIVITA' CHIAVE

- Definizione strategia produttiva e commerciale del consorzio
- Controllo e gestione dell'intera filiera
- Analisi e tracciabilità del prodotto
- Depurazione del prodotto, confezionamento e conservazione
- Distribuzione e commercializzazione del prodotto



PROPOSTA DI VALORE

- Molluschi di alta qualità e controllati
- Produzione per natura biologica ed ecosostenibile



CANALI E RELAZIONE CON CONSUMATORE

- GDO italiani ed esteri
- Mercati esteri



CLIENTI

- Consumatore italiano ed estero
- Consumatore attento al prodotto biologico e genuino

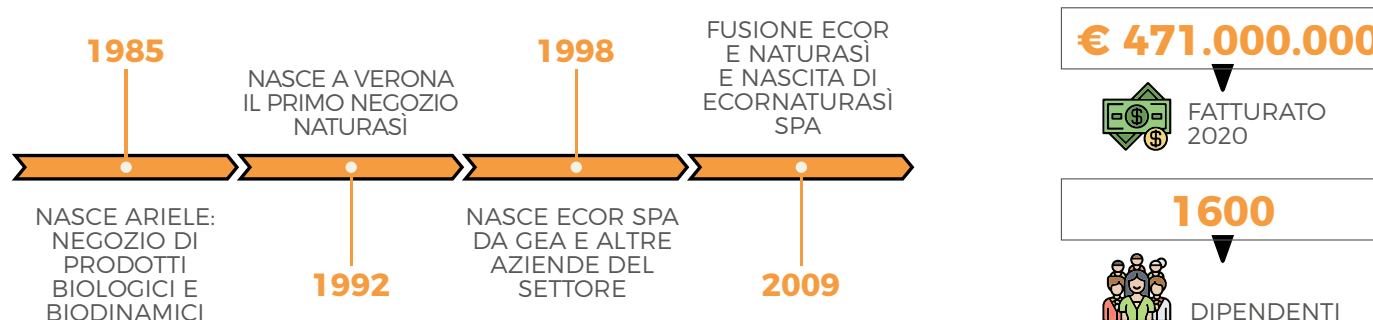
IL CASO INSEGNA

1. Il Consorzio ha avuto la capacità di creare sistema tra numerosi allevatori diversi del territorio garantendo loro un supporto tecnico e commerciale a remunerazioni elevate.

2. Il Consorzio ha il massimo controllo della filiera e garantisce la qualità del prodotto e la sua provenienza attraverso un sistema di tracciabilità in linea dove vengono raccolti tutti i dati durante la lavorazione.



NaturaSi è la principale azienda italiana di commercio e distribuzione all'ingrosso e al dettaglio di prodotti biologici e biodinamici. È un'azienda pionieristica nel settore che, guidata dalla volontà di prendersi cura della Terra e di tutti gli esseri viventi, seleziona accuratamente i suoi produttori biologici e biodinamici per garantire la massima qualità ai suoi consumatori nella tutela della salute della terra e delle persone. L'azienda, nel corso degli oltre 35 anni di storia, ha adottato dei criteri di scelta ben specifici che hanno portato all'individuazione di realtà che appoggiano l'idea e i valori dell'azienda. A questi produttori l'azienda offre un sostegno e si impegna per garantire il prezzo più equo. Opera sul territorio con circa 300 negozi (a marchio NaturaSi): questo le permette di avere un contatto diretto con il consumatore finale per trasmettere, oltre che i propri valori e la propria missione, anche la cultura del biologico, attraverso un processo di "educazione" sui temi del cibo sano per l'uomo e per l'ambiente.



MODELLO DI BUSINESS - Modello circolare capace di offrire cibo sano attraverso una sana economia che tutela l'ambiente e la dignità della persona.



PARTNER CHIAVE

- Aziende italiane ed europee fornitrici di prodotti biologici e biodinamici (500)
- Adozione di criteri di selezione dei fornitori in linea con i valori aziendali



RISORSE CHIAVE

- Risorse umane formate e preparate
- Brand riconosciuto in tutta Italia
- Know-how costruito nel tempo
- Rete di relazioni nelle filiere forte e strategica



ATTIVITÀ CHIAVE

- Gestione strategica delle relazioni con i fornitori
- Gestione accurata di tutta la rete commerciale
- Processi di controllo e analisi integrativi agli standard sul bio



PROPOSTA DI VALORE

- Prodotti biologici di alta qualità, salutari e rispettosi dell'ambiente
- Valorizzazione delle eccellenze agroalimentari del territorio
- Educazione alla cultura biologica e naturale



CANALI E RELAZIONE CON CONSUMATORE

- Negozi specializzati
- E-commerce proprietario
- Relazione diretta con il consumatore (ascolto e formazione)
- Investimenti in comunicazione e marketing
- Investimenti in social network
- Fiere dedicate per sviluppo networking
- Ricerca e sviluppo di packaging sostenibili
- Incontri ed eventi nelle aziende agricole



CLIENTI

- Supporto al cliente e attenzione alla garanzia di un compenso equo per i produttori
- Consumatore finale attento alla salute e sensibile ai valori dell'azienda
- Consumatore finale attento alla qualità del prodotto
- Consumatore finale capace di riconoscere e valorizzare il prodotto biologico di qualità

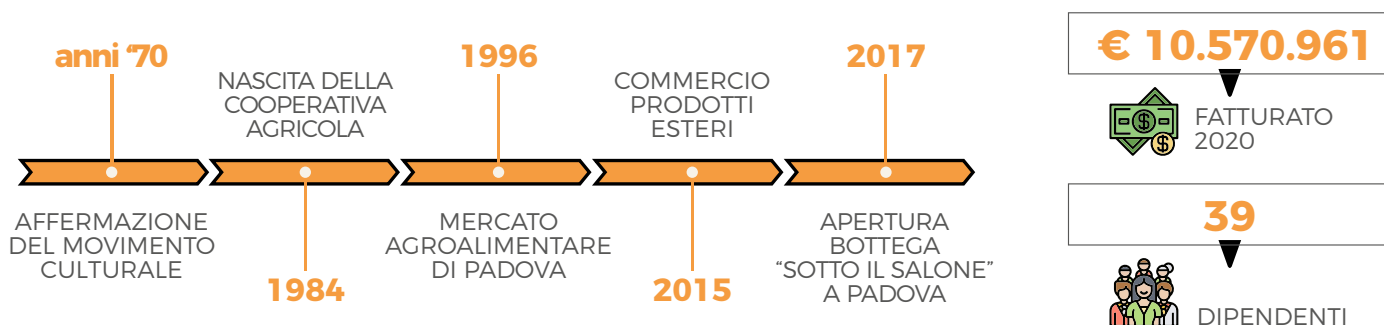
IL CASO INSEGNA

1. NaturaSi è riuscita in oltre trent'anni a diffondere la cultura del biologico in Italia costruendo il più grande sistema distributivo di prodotti biologici specializzati e realizzando una filiera controllata e garantita dal campo fino al consumatore finale.

2. NaturaSi è riuscita a costruire una rete di relazioni strategiche grazie alla minuziosa selezione dei fornitori fidelizzati e ai partner che sposano i principi aziendali. È un esempio di realtà che ha saputo valorizzare tutti gli stakeholder attuando delle strategie dedicate a ciascuno di loro e creando, quindi, un sistema aziendale forte e di successo.



El Tamiso è una cooperativa agricola di Padova rappresentata da oltre 50 soci che gestisce la distribuzione e commercializzazione dei prodotti ortofrutticoli dei soci e offre assistenza e formazione tecnica. Nata come movimento culturale, è stata una delle prime realtà in Italia ad occuparsi di agricoltura biologica e ad affermarsi sul mercato facendo conoscere produttori del territorio con una storia e proponendo prodotti salutari, sostenibili e poco noti. L'azienda è impegnata attivamente nella ricerca e sperimentazione di nuove tecniche produttive e nella trasmissione dei valori dell'agricoltura biologica sia verso gli imprenditori agricoli sia verso il consumatore finale.



MODELLO DI BUSINESS - Selezione accurata e coerente dei soci produttori e diffusione della cultura del biologico lungo tutta la filiera



PARTNER CHIAVE

- Operatori del territorio
- Operatori esterni
- Università ed enti di ricerca



RISORSE CHIAVE

- Lunga esperienza e know-how decennale
- Relazioni consolidate con i propri soci e gli agricoltori terzi
- Brand riconosciuto in tutta Italia
- Piattaforma commerciale sviluppata e organizzata



ATTIVITÀ CHIAVE

- Distribuzione e commercializzazione
- Assistenza e consulenza tecnica
- Selezione accurata dei soci
- Controlli approfonditi su produzione



PROPOSTA DI VALORE

- Filosofia e cultura del biologico
- Prodotti ortofrutticoli nazionali ed esotici
- Servizi di formazione e assistenza tecnica



CANALI E RELAZIONE CON CONSUMATORE

- Mercato Agroalimentare di Padova (M.A.A.P)
- Vendita al dettaglio nei mercati
- Bottega "Sotto il Salone"
- GAS
- E-commerce proprietario



CLIENTI

- Consumatore attento alla qualità
- Consumatore che vuole avere un impatto sull'ambiente e la società
- Consumatore che sperimenta (prodotti esotici)

IL CASO INSEGNA

1. El Tamiso è la rappresentazione di come un movimento culturale sia cresciuto in modo così forte da trasformarsi in una realtà imprenditoriale. Rappresenta una piattaforma di rete e di lancio di molti produttori del territorio.

2. El Tamiso è coerente nelle scelte strategiche adottate, sempre guidate dalla volontà di far conoscere la cultura biologica: dalla selezione dei soci, ai canali di vendita diretta senza GDO, alla scelta di non investire in un marketing aggressivo ma di utilizzare una comunicazione culturale e sociale.



Fattoria alle Origini è un'azienda del comparto agro-zootecnico che opera nella provincia di Padova. I due fratelli, che hanno preso in mano l'azienda del padre, credono fortemente nella sostenibilità alla base dell'agricoltura biologica e hanno voluto intraprendere la strada della conversione al fine di contribuire alla sostenibilità sociale e ambientale. Consci dell'impatto negativo e dei processi irreversibili di inquinamento che i concimi chimici alla base dell'agricoltura convenzionale hanno avuto sul terreno riducendo la vitalità del suolo, perseguono la strada del biologico e investono in ricerca e sviluppo riprendendo la saggezza delle antiche pratiche agronomiche per rendere la loro produzione più efficace e a impatto sostenibile sull'ambiente, sugli animali e sul consumatore finale. Tra i primi a produrre carne rossa biologica sono riusciti ad avvicinare il consumatore finale a questo prodotto trasferendone l'elevatissima qualità, le caratteristiche organolettiche inconfondibili e valori etici fondamentali.



MODELLO DI BUSINESS - Integrazione verticale a monte e a valle e costante sperimentazione per innovare i prodotti e i processi. Capacità di introdurre la carne rossa biologica nella GDO



PARTNER CHIAVE

- Ecornaturasi per negozi specializzati
- Fileni per la GDO



RISORSE CHIAVE

- Competenze agronomiche, zootecniche e di organizzazione e management
- Strutture e impianti innovativi



ATTIVITÀ CHIAVE

- Gestione strategica delle relazioni con player della filiera
- Integrazione verticale
- Investimenti in R&D, mezzi tecnici/attrezzature, marketing
- e partecipazione alle fiere di settore



PROPOSTA DI VALORE

- Carne rossa bio tra le poche sul mercato
- Prodotto di elevatissima qualità e autenticità
- Filiera corta bio caratterizzata da un alto valore aggiunto



CANALI E RELAZIONE CON CONSUMATORE

- Vendita diretta nelle due macellerie di proprietà a brand Fattoria alle Origini
- Negozi specializzati Ecornaturasi
- Fornitura a ristoranti di alta fascia (piccoli volumi)
- Vendita di vini e cereali biologici



CLIENTI

- Consumatore che ricerca un prodotto biologico dalle caratteristiche organolettiche autentiche e inconfondibili
- Consumatore attento e sensibile alla sostenibilità ambientale e all'innovazione di prodotto

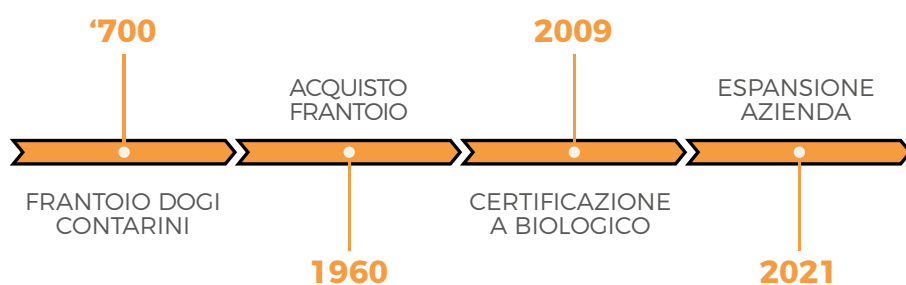
IL CASO INSEGNA

1. Fattoria alle Origini ha alte competenze tecniche nella zootecnia e un approccio sperimentale e innovativo che l'ha portata a sviluppare una produzione distintiva e di successo capace di avere un impatto positivo sull'ambiente.

2. I due proprietari hanno voluto costruire un brand con una forte identità e sono riusciti a creare una filiera corta che funzionasse in modo ottimale. Queste scelte strategiche hanno portato l'azienda a diventare il più grande allevamento di carne biologica italiana.



Frantoio di Valnogaredo è un'azienda di antica tradizione per la lavorazione dell'olio e la coltivazione di olivi. È sita a Valnogaredo, precisamente in un'ala di Villa Contarini nei Colli Euganei. L'azienda vanta una tradizione antichissima che risale al '700 ed è uno dei più grandi frantoi in Veneto. I valori fondamentali dell'azienda sono la coltivazione e la creazione di olio di qualità rimanendo fedeli alla tradizione. L'azienda è a gestione familiare e appoggiata da un'azienda agricola sempre di proprietà. Negli ultimi anni l'azienda ha deciso di intraprendere la strada del biologico integrando la produzione convenzionale sia di proprietà sia di etichette terze.



MODELLO DI BUSINESS - Creazione di prodotti di qualità e capacità di instaurare relazioni con aziende terze nella creazione di prodotti a loro marchio



PARTNER CHIAVE

- Agriturismi e altri fornitori
- Fornitore di packaging adattabile a tutti i clienti



RISORSE CHIAVE

- Territorio vocato alla coltivazione di olivi
- Know-how tecnico sulla coltivazione
- Know-how tradizionale e competenze manageriali



ATTIVITÀ CHIAVE

- Gestione strategica della coltivazione di olivi
- Spremitura per prodotto proprio e per terzi



PROPOSTA DI VALORE

- Olio certificato DOP Veneto Euganei e Berici
- Olio biologico certificato
- Multi-varietà di olio



CANALI E RELAZIONE CON CONSUMATORE

- E-commerce proprietario
- Distribuzione presso GDO locale
- Negozi specializzati di EcornaturaSì
- Riconoscimenti e premi



CLIENTI

- Consumatore attento ai prodotti di qualità
- Consumatore attento al biologico
- Consumatore legato o curioso dalla tradizione veneta

IL CASO INSEGNA

1. Frantoio di Valnogaredo è riuscito a mantenere alta la tradizione veneta sulla coltivazione degli ulivi integrando soluzioni al passo con i tempi. Ha investito e continua ad investire sulla produzione e coltivazione biologica.
2. Frantoio di Valnogaredo è in continua partnership con aziende agricole e piccoli produttori di olive, creando il loro olio, lavorando così con un 50% per conto proprio e un 50% per conto terzi.



Juvenilia è un'azienda agricola di Giavenale di Schio (VI) specializzata nella produzione di latte, carne e frutta certificati Bio. Circa 25 anni fa ha intrapreso il percorso di conversione al biologico, riuscendo in pochi anni a convertire l'intera azienda a tale metodo di produzione, sia per la parte relativa ai frutteti che per l'allevamento. Per far conoscere la propria realtà, Juvenilia organizza visite in azienda e attività didattiche per le scuole nella fattoria. L'azienda ha sviluppato una produzione biologica in vari comparti, guidata dall'obiettivo di garantire il benessere animale, ambientale e della persona.



MODELLO DI BUSINESS - Il biologico come filosofia aziendale per il benessere degli animali, dell'ambiente e delle persone



PARTNER CHIAVE

- Fornitori di mangimi per animali e altre materie prime
- Aziende di macellazione carni
- Collaborazioni con scuole



RISORSE CHIAVE

- Animali nati e allevati nei pascoli dell'azienda
- Laboratorio di trasformazione per realizzazione succo di mela
- Cella frigorifera per conservazione carni
- Spaccio e distributore automatico 24h per vendita diretta



ATTIVITÀ CHIAVE

- Allevamento bovini con metodo biologico
- Coltivazione frutteti con metodo biologico
- Attività di produzione e imbottigliamento succo di mela
- Gestione prenotazioni e consegne carni
- Gestione delle relazioni con tutti i partner della filiera



PROPOSTA DI VALORE

- Prodotti salutarì e di qualità
- Prodotti a km zero



CANALI E RELAZIONE CON CONSUMATORE

- Vendita diretta ai consumatori
- Negozi specializzati
- Azienda "Latterie Vicentine", distributore esclusivo del latte
- Investimenti in comunicazione



CLIENTI

- Consumatori attenti alla salute e alla qualità dei prodotti
- Consumatori sensibili alla tutela dell'ambiente e degli animali
- Consumatori interessati alla provenienza dei prodotti acquistati

IL CASO INSEGNA

1. Juvenilia testimonia come sia possibile convertire al metodo di produzione biologico non solo il settore agricolo ma anche quello zootecnico, grazie all'impegno e alla collaborazione con altre realtà.

2. Nonostante sia una realtà di piccole dimensioni, Juvenilia è riuscita ad ottenere risultati positivi anche durante il periodo pandemico, facendo leva sulla qualità e genuinità dei prodotti e sulla vicinanza ai consumatori.



Alcune immagini delle aziende:

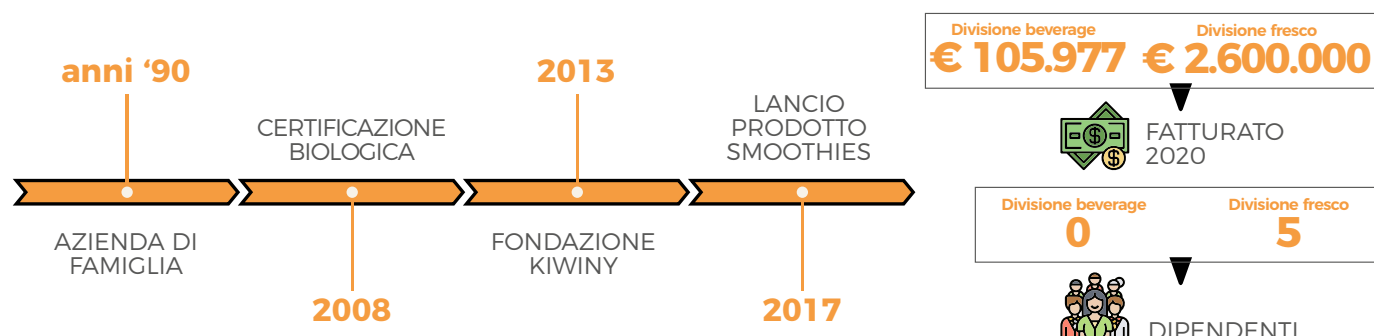
- Cereal Docks Group
- Consorzio delle Cooperative Pescatori del Polesine OP S.c.a.r.l.
- Ecornaturasi
- El Tamiso Società Coop. Agricola
- Fattoria Alle origini dei F.lli Zaggia Alessandro e Vinicio S.S
- Frantoio di Valnogaredo
- Juvenilia Società Agricola S.S.



Kiwiny è un'azienda giovane di Giavera del Montello, selezionata dal Mipaf tra le 25 migliori startup italiane a Expo 2015, specializzata nella produzione di kiwi green e gold biologico.

L'azienda è nata dall'intuizione dei fratelli Philipp e Manuel Breitenberger che hanno integrato la tradizione familiare con un atteggiamento innovativo e competenze manageriali aggiornate per costruire un marchio di qualità italiano ma con uno sguardo internazionale, capace di dare un'identità all'azienda all'interno di un comparto, quello ortofrutticolo, solitamente senza strategie di brand definite.

Lo spirito innovativo dell'azienda ha spinto i due imprenditori a investire in nuovi prodotti, come lo smoothie di kiwi, riuscendo a creare una nuova opportunità di mercato.



MODELLO DI BUSINESS - Spirito imprenditoriale e manageriale e strategia sviluppata di comunicazione e di costruzione del brand



PARTNER CHIAVE

- Agricoltori internazionali
- Trasformatore italiano
- Fornitore del packaging sostenibile del territorio



RISORSE CHIAVE

- Territorio vocato alla coltivazione di kiwi
- Brand e identità aziendale
- Know-how
- Sviluppo di competenze imprenditoriali e manageriali



ATTIVITÀ CHIAVE

- Gestione strategiche delle relazioni con player della filiera
- Ricerca di opportunità di business internazionale



PROPOSTA DI VALORE

- Prodotti innovativi: kiwi giallo
- Trasformato innovativo: smoothie di kiwi
- Prodotto salutare e sano



CANALI E RELAZIONE CON CONSUMATORE

- E-commerce proprietario
- Investimenti in comunicazione (sito e brand)
- Collaborazione con Cortilia
- Investimenti in social network
- Fiere per networking



CLIENTI

- Consumatore attento alla salute
- Consumatore sportivo e giovane

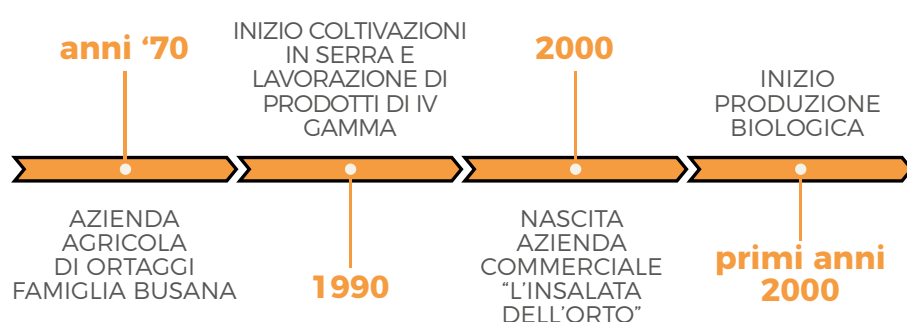
IL CASO INSEGNA

1. Kiwiny ha avuto l'intuizione di investire nella costruzione di un brand dell'ortofrutta, integrando le competenze tecniche a quelle manageriali e comunicative.

2. Kiwiny ha costruito negli anni relazioni strategiche con diversi player della filiera. Crede nel valore del networking sia territoriale ma anche internazionale.



L'insalata dell'Orto è un'azienda veneta con sede a Mira che opera nel settore orticolo. Si occupa della trasformazione e distribuzione di prodotti di I e IV gamma nel mercato italiano ed estero, sia europeo che extraeuropeo. La sua filiera è composta da 14 aziende agricole di proprietà, dislocate in Veneto, Lombardia e Campania, per un totale di 350 ettari destinati alla produzione di insalate adulte, sfalciati, ortaggi e fiori edibili. Fin dai primi anni l'azienda si è distinta per una forte vocazione all'agricoltura biologica, testimoniata ancora oggi dagli oltre 250 ettari di terreno convertiti. Negli ultimi anni, l'azienda è gestita dalla seconda generazione tutta al femminile che ha saputo dare un'impronta fresca con l'introduzione di prodotti innovativi e con una particolare attenzione alla comunicazione del marchio.



€ 35.897.946



FATTURATO 2020

16



DIPENDENTI

MODELLO DI BUSINESS - Mix di tradizione e innovazione per offrire ortaggi freschi, di alta qualità e rispettosi dell'ambiente



PARTNER CHIAVE

- Agricoltori di fiducia
- Fornitori di packaging sostenibile
- Vettori partner per la logistica
- Università degli studi di Scienze Gastronomiche di Pollenzo



RISORSE CHIAVE

- Terreni vocati a produzione ortaggi di I e IV gamma
- Stabilimenti e macchinari per lavorazione e packaging
- Competenze di marketing e know-how tradizionale
- Brand conosciuto e identitario



ATTIVITÀ CHIAVE

- Accurata selezione delle materie prime
- Lavorazione e confezionamento prodotti
- Logistica molto sviluppata e veloce
- Gestione delle relazioni con tutti gli stakeholder
- Ricerca e sviluppo di nuovi prodotti



PROPOSTA DI VALORE

- Ortaggi freschi, di qualità e di origine italiana
- Prodotti adatti alle esigenze di tutti i nuclei familiari
- Prodotti innovativi: fiori edibili e gin



CANALI E RELAZIONE CON CONSUMATORE

- Partnership strategiche con vari gruppi della GDO nazionale ed estera
- Relazioni con il canale HO.RE.CA.
- E-commerce proprietario
- Comunicazione del prodotto curata dall'agenzia The Sister Lab di proprietà



CLIENTI

- Consumatore attento alla qualità e alla salubrità dei prodotti
- Consumatore sensibile al rispetto dell'ambiente
- Consumatore interessato a prodotti per ogni esigenza di consumo

IL CASO INSEGNA

1. L'insalata dell'Orto basa la sua strategia sulla salvaguardia delle caratteristiche organolettiche dei prodotti in tutte le fasi della filiera: il processo di lavorazione "dalla terra alla tavola", infatti, dura solamente 24 ore.

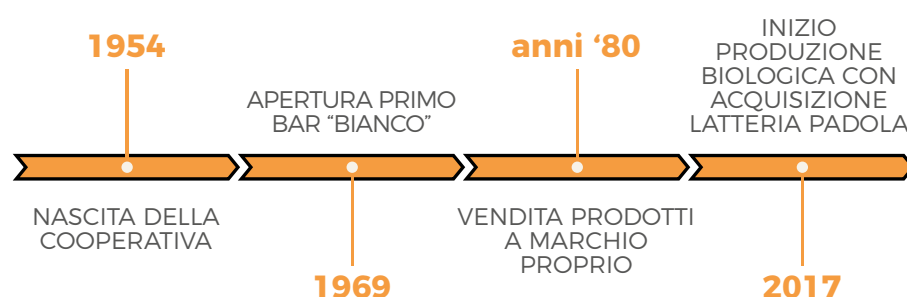
2. L'insalata dell'Orto ha saputo attuare una strategia di valorizzazione del prodotto, biologico, costruendo un brand forte e sapendo comunicare lo spirito innovativo e di cambiamento dell'azienda.



Lattebusche nasce nel 1954 a Busche in provincia di Belluno, zona ricca di pascoli ai confini del Parco Nazionale delle Dolomiti Bellunesi. Lavora esclusivamente il latte dei propri Soci Allevatori, raccolto nelle loro aziende agricole.

Da sempre viene attuata una politica aziendale mirata al perseguimento di elevati obiettivi qualitativi della materia prima, che rappresenta il vero punto di forza dell'azienda.

A tale scopo, le stalle di raccolta sono sottoposte a costante controllo da parte delle autorità sanitarie e dell'azienda, che assicura ai Soci un servizio di consulenza e supporto per ciò che concerne l'igiene degli ambienti, dei macchinari di mungitura e della materia prima.



€ 110.100.000



FATTURATO 2020

305



DIPENDENTI

MODELLO DI BUSINESS - Cura e rispetto del territorio e della filiera supportata costantemente. Investimenti tecnologici e in tecniche di produzione innovative



PARTNER CHIAVE

- Soci della cooperativa



RISORSE CHIAVE

- Fusioni per incorporazione
- Impianti e attrezzature
- Territorio di montagna vocato all'allevamento



ATTIVITÀ CHIAVE

- Gestione etica del socio: equa remunerazione e eguale trattamento
- Raccolta e lavorazione del latte
- Distribuzione e commercializzazione



PROPOSTA DI VALORE

- Prodotti convenzionali tipici e DOP
- Nicchia di prodotti biologici
- Qualità e innovazione



CANALI E RELAZIONE CON CONSUMATORE

- Canale della GDO
- Bar "bianchi" (9 spacci)
- HO.RE.CA.
- Vendita al dettaglio
- Agriform per mercato estero
- Investimenti mirati in marketing e comunicazione



CLIENTI

- Consumatore alla ricerca di prodotto locale o italiano
- Consumatore attento alla sostenibilità
- Aumento di consumatori che richiedono prodotto bio che le hanno permesso di costruire una filiera completa e controllata

IL CASO INSEGNA

1. Lattebusche è riuscita a valorizzare i suoi soci produttori applicando un trattamento equo e sostenibile all'intera filiera e garantendo loro la commercializzazione dei prodotti in tutta Italia e nel mondo.

2. Lattebusche ha adottato delle strategie di fusione, anche nel caso del biologico, che le hanno permesso di costruire una filiera completa e controllata



Latteria Soligo è una Società Agricola Cooperativa, fondata alla fine del 1800 sulle colline del trevigiano dal professore universitario Giuseppe Toniolo, padre dell'economia sociale. La società vanta circa 200 soci produttori di latte, distribuiti in varie province del Veneto e del Friuli-Venezia Giulia, che condividono i principi di qualità, attenzione per il territorio, cura degli animali e tutela dei diritti dei lavoratori sostenuti dal fondatore. Da oltre 140 anni Latteria Soligo investe nell'innovazione sia di prodotto che di processo al fine di trasformare le materie prime in "prodotti perfetti" da offrire ai consumatori.



MODELLO DI BUSINESS - Innovazione e controllo qualità per realizzare "prodotti perfetti"



PARTNER CHIAVE

- Soci allevatori
- Fornitori esterni specializzati nel biologico
- Partnership con Fondazione Comunità Sinistra Piave
- Università e Istituti del territorio per realizzazione di progetti di ricerca e sviluppo



RISORSE CHIAVE

- Risorse umane con forte passione e competenza
- Stabilimenti per la lavorazione del latte (energia proveniente da fonti rinnovabili)
- Competenze relazionali



ATTIVITÀ CHIAVE

- Lavorazione e trasformazione del latte
- Analisi del latte per rilevamento quantità di microtossine (standard del Disciplinare di Qualità Verificata)
- Gestione delle relazioni con tutti i partner della filiera
- Percorsi di formazione per soci allevatori e collaboratori



PROPOSTA DI VALORE

- Prodotti caseari freschi e genuini
- Linea di prodotti biologici
- Prodotti per esigenze alimentari specifiche (gamma di prodotti ad Alta Digeribilità Senza Lattosio)



CANALI E RELAZIONE CON CONSUMATORE

- Relazioni con il canale HORECA
- Partnership strategiche con la GDO
- Punti vendita diretti in Veneto
- Investimenti in comunicazione (social network, eventi popolari, concorsi, feste locali, ecc.)



CLIENTI

- Consumatori interessati alla massima qualità e salubrità dei prodotti
- Consumatori sensibili alla tutela dell'ambiente
- Consumatori con intolleranze alimentari

IL CASO INSEGNA

1. Latteria Soligo basa la sua strategia sul costante monitoraggio della qualità della filiera per garantire prodotti eccellenti.
2. Latteria Soligo si contraddistingue per una grande attenzione alla sfera sociale che si concretizza in un'equa remunerazione dei soci e nel sostegno ad attività di solidarietà ed educazione dei consumatori.



La società agricola **Le Carline** è un'azienda familiare della provincia di Venezia che da oltre trent'anni produce vino biologico certificato ed è stata tra le prime aziende ad ottenere anche la certificazione vegana per i propri vini. Recentemente la produzione aziendale si è arricchita della linea Resiliens, composta da 3 vini da vitigni resistenti PIWI. Negli anni sono state tante le tappe importanti che hanno contribuito a scriverne la storia: lo sviluppo di nuove linee di prodotto, al passo con le richieste di mercato, l'adozione di rigidi protocolli per la tutela e la salvaguardia della sostenibilità e l'adesione a progetti di integrazione sociale, una continua ricerca e sperimentazione per produrre vini di grande qualità e un approccio commerciale sempre più internazionale.



MODELLO DI BUSINESS - Pionieri nel biologico, credono nella ricerca e sperimentazione di nuove tecniche e varietà. Collaborano con le istituzioni per la valorizzazione del settore



PARTNER CHIAVE

- Produttori terzi di uva
- Università e centri di ricerca
- Biodistretto
- Istituzioni



RISORSE CHIAVE

- Territorio vocato alla coltivazione di uva
- Know-how tecnico
- Terreni e stabilimenti per la ricerca e sperimentazione



ATTIVITÀ CHIAVE

- Raccolta e controlli accurati
- Assistenza e formazione a produttori terzi
- Sperimentazione in collaborazione con enti di ricerca
- Attività di formazione e diffusione tramite il Biodistretto



PROPOSTA DI VALORE

- Ampia varietà di vini biologici e vegani di qualità
- Varietà innovative da vitigni resistenti PIWI
- Progetti di sostenibilità e tutela dell'ambiente
- Valorizzazione del territorio



CANALI E RELAZIONE CON CONSUMATORE

- Negozi specializzati: Ecomaturasi
- E-commerce
- Amazon
- HO.RE.CA
- GDO (con linea Tenuta del Giaj)
- GDO all'estero- anche private label



CLIENTI

- Consumatore attento alla qualità e al prodotto salutare
- Nicchie di mercato: vegani e vegetariani
- Forte internazionalizzazione e presenza in numerosi paesi esteri

IL CASO INSEGNA

1. Il tratto distintivo dell'azienda Le Carline è da sempre la produzione biologica certificata, nel pieno rispetto dell'equilibrio ambientale e delle biodiversità, salvaguardando e valorizzando le risorse del territorio ed unendo la più antica tradizione enologica alla ricerca e alla sperimentazione per ottenere un prodotto finale eccellente e salubre.

2. Le Carline collabora da sempre con Enti di Ricerca e Università per sviluppare nuove tecniche e soluzioni innovative, oltre a sostenere percorsi di formazione e assistenza tecnica, grazie anche all'attività del Distretto del Cibo, Biovenezia.



Le **Terre del Fiume** di Chiesura Valentina è una giovane realtà agricola di Padova nata dalla passione dei suoi fondatori che si erano posti l'importante missione di fare ecologia e tutelare l'ambiente attraverso la strada dell'agricoltura biologica. L'azienda si sviluppa alle porte della città per contribuire a migliorare la bellezza del territorio e per far conoscere al consumatore di città prodotti sani e soprattutto sostenibili.

Le Terre del Fiume produce numerose varietà di ortofrutta al fine di soddisfare il cliente che può variare la propria dieta vegetariana e vegana e provare produzioni difficili da reperire nel nostro territorio. Questa sua strategia è spinta dall'obiettivo di garantire la biodiversità e la tutela dell'ambiente. Crede fortemente nella costruzione di una filiera corta con cui instaurare un rapporto diretto con il consumatore finale a cui trasferire i valori dei propri prodotti.



MODELLO DI BUSINESS - Scegliere l'agricoltura biologica come mezzo per proteggere il nostro ambiente e renderlo più bello



PARTNER CHIAVE

- Tecnico agronomo per la conversione a biologico
- Fornitori di sementi da tutto il mondo
- Aziende agricole del territorio (sistema)
- Legambiente
- Comune di Padova e istituzioni pubbliche



RISORSE CHIAVE

- Esperienze e competenze diverse dal mondo agricolo
- Territorio alle porte della città
- Infrastrutture biologiche (oasi e bosco per biodiversità)



ATTIVITÀ CHIAVE

- Semina e coltivazione della terra
- Gestione del territorio e dell'ambiente



PROPOSTA DI VALORE

- Ortaggi e frutta biologici e sostenibili
- Ampia varietà di prodotti (anche non autoctone)
- Valori della biodiversità e dell'ecologia
- Prodotti bio di terzi per valorizzare i produttori locali



CANALI E RELAZIONE CON CONSUMATORE

- Vendita diretta con negozio di proprietà
- Canale social Facebook



CLIENTI

- Consumatore alla ricerca di prodotti salutari e sostenibili, vegetariani e vegani
- Consumatore che sperimenta nuove varietà e nuovi prodotti

IL CASO INSEGNA

1. Le Terre del Fiume è un esempio di piccola realtà agricola che crede nel ruolo fondamentale delle piccole aziende per portare avanti un'agricoltura sana e capace di differenziarsi.

2. Le Terre del Fiume fa trasparire massima coerenza in tutte le sue scelte strategiche, tutte spinte dalla missione di fare ecologia e di tutelare la biodiversità.



Luovo dalle Dolomiti è una giovane azienda agricola bellunese del comparto zootecnico che alleva galline ai piedi delle Dolomiti secondo uno stile di vita sano e biologico.

Nata solo 5 anni fa, l'azienda ha costruito una fattoria ecosostenibile implementando i principi del Club delle 4H (*head, heart, health, hands a cui si aggiunge la quinta, hen - gallina*). In tal modo è stato massimizzato il benessere dell'uomo e dell'animale.

L'azienda ha adottato specifiche scelte strategiche nel massimo rispetto delle normative sul biologico che vanno dal luogo di montagna alla struttura degli impianti, al controllo sulla distribuzione. Scelte che le hanno permesso di essere riconosciuta in Veneto e in Nord Europa per la genuinità e la novità dei suoi prodotti.



€ 2.000.000



FATTURATO 2020

5



DIPENDENTI

MODELLO DI BUSINESS - Capacità di valorizzare il territorio in una produzione sana e genuina, concretizzazione di questo valore in un brand innovativo e distintivo



PARTNER CHIAVE

- Agronomo di fiducia per processo di richiesta fondi comunitari
- Unico fornitore di mangime biologico del territorio
- Fornitori dei capannoni e tecnologie agricole



RISORSE CHIAVE

- Le Dolomiti: clima e terreno
- Impianti di allevamento ampi, areati e soleggiati
- Brand creativo e distintivo "Luovo dalle Dolomiti"
- Competenze trasversali da esperienze diverse



ATTIVITÀ CHIAVE

- Tutela del benessere animale
- Allevamento in regime biologico
- Allevamento in regime convenzionale in impianti ampi, areati e soleggiati (all'aperto e a terra)



PROPOSTA DI VALORE

- Prodotto genuino, artigianale, buono e di montagna
- Prodotto attento al benessere dell'animale
- Principi delle 5H



CANALI E RELAZIONE CON CONSUMATORE

- GDO
- Piccoli negozi specializzati
- Investimenti in comunicazione (brand, sito e canali social)



CLIENTI

- Consumatore capace di riconoscere un premium price per le caratteristiche del prodotto
- Consumatore che ricerca prodotti nuovi e poco diffusi

IL CASO INSEGNA

1. Luovo dalle Dolomiti è un esempio di azienda agricola che è riuscita a mantenersi coerente in tutte le sue scelte strategiche (location, l'architettura delle strutture, i partner e i canali distributivi). Valorizzazione del territorio e benessere dell'animale hanno guidato la sua strategia.

2. Luovo dalle Dolomiti ha riconosciuto il ruolo della comunicazione investendo nella costruzione di un brand capace di trasmettere i caratteri distintivi dell'azienda, mettendo in campo le competenze apprese in precedenti e differenti esperienze.



Alcune immagini delle aziende:

- Kiviny Srl
- L'insalata dell'orto
- Lattebusche Latteria della Vallata Feltrina S.C.A.
- Latteria Soligo Società Agricola Cooperativa
- Azienda Agricola Le Carline di Daniele Piccinin
- Chiesura Corona Valentina - Le Terre del Fiume
- Luovo dalle Dolomiti





Apicoltura BIO "Nonna Giovannina" nasce dall'incontro tra la straordinaria vocazione delle Dolomiti bellunesi per la produzione di miele e Andrea Lorusso, giovane apicoltore che ha coltivato la passione per il mondo delle api fin da piccolo, grazie a sua nonna Giovannina. Il suo fondatore con grande talento e dedizione ha saputo realizzare un'apicoltura di eccellenza a regime completamente biologico ottenendo in pochi anni numerosi premi nazionali, tra cui le "Tre gocce d'oro". Il prodotto, oltre ad essere buono, è un prodotto di qualità che dimostra la cura e attenzione che il suo fondatore pone nel produrlo.



MODELLO DI BUSINESS - Capacità di valorizzare il proprio territorio e la propria flora e fauna con un approccio biologico innovativo che reinterpreta la tradizione



PARTNER CHIAVE

- Biologa nutrizionista
- Fondazione Unesco
- Osservatorio nazionale del miele



RISORSE CHIAVE

- Territorio delle Dolomiti vocato per la purezza dell'aria e per la flora incontaminata
- Competenza costruita fin dalla giovane età



ATTIVITÀ CHIAVE

- Ricerca del sito più adatto al posizionamento delle arnie
- Controlli mirati sui residui



PROPOSTA DI VALORE

- Miele artigianale biologico
- Miele delle Dolomiti



CANALI E RELAZIONE CON CONSUMATORE

- Vendita diretta
- Canali social (Facebook)
- Progetto comunicativo sul miele e ricette con miele
- Fiere del territorio
- Premi nazionali



CLIENTI

- Consumatore che tutela la biodiversità
- Consumatore con necessità (anche mediche) specifiche

IL CASO INSEGNA

1. Apicoltura BIO "Nonna Giovannina" insegna la capacità di un giovane imprenditore a mettere in pratica le competenze del passato per costruire qualcosa di innovativo e in linea con il mondo del biologico
2. Apicoltura BIO "Nonna Giovannina" ha saputo costruire una relazione diretta con il cliente trasferendo le curiosità e le informazioni del proprio prodotto al fine di valorizzarlo al massimo



Ortoromi è una società cooperativa agricola della provincia di Padova nata da due imprenditori agricoli. L'azienda è specializzata nella produzione vegetale di quarta gamma.

La cooperativa raccoglie dai propri soci la materia prima che, all'interno dello stabilimento, viene lavata, tagliata e imbustata. La produzione giornaliera media è di 950 quintali di vegetali che distribuisce in Italia, tramite la GDO con marchio proprio e private label, e in molti paesi esteri. L'azienda di tipo convenzionale si occupa da qualche anno anche di produzione di quarta gamma biologica a cui si sono aggiunte zuppe ed estratti di frutta e verdura. L'azienda è un esempio molto interessante di realtà manageriale e in costante evoluzione.



MODELLO DI BUSINESS - Cambiamenti organizzativi, gestione manageriale e capacità di gestire strategicamente i canali distributivi



PARTNER CHIAVE

- Soci produttori
- Produttori terzi (specifico per bio)
- Fornitori di materiali per packaging
- Scuole



RISORSE CHIAVE

- Brand proprio
- Impianto produttivo avanzato



ATTIVITÀ CHIAVE

- Raccolta dei vegetali
- Lavorazione, confezionamento e distribuzione



PROPOSTA DI VALORE

- Prodotti di IV gamma convenzionale
- Prodotti di IV gamma bio
- Zuppe ed estratti bio



CANALI E RELAZIONE CON CONSUMATORE

- GDO
- HO.RE.CA.
- Grandi investimenti nel marketing
- Ricerche per packaging sostenibili



CLIENTI

- Consumatore italiano ed estero
- Consumatore che cerca la qualità (marchio proprio)

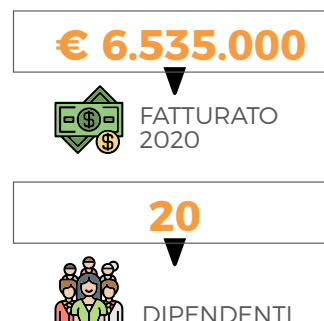
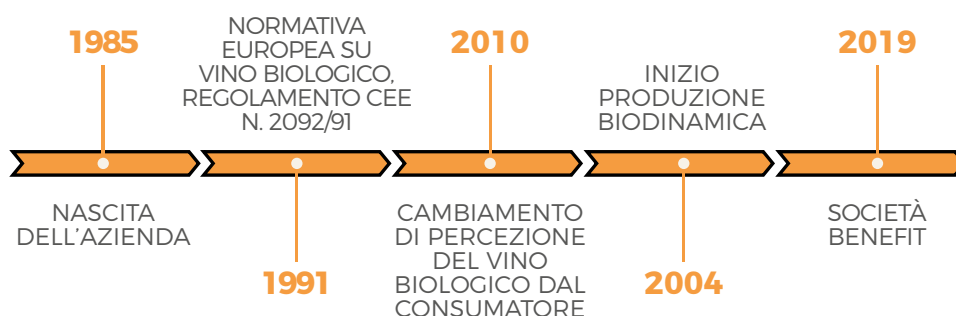
IL CASO INSEGNA

1. Ortoromi è un esempio di gestione manageriale dell'azienda e di attribuzione alla nuova generazione di un ruolo di cambiamento e innovazione.
2. Ortoromi ha saputo gestire in maniera strategica le relazioni con la GDO, suo principale canale di vendita equilibrando la vendita private label a quella a proprio marchio e sapendo valorizzare quest'ultimo in un mercato molto competitivo.



Perlage è una storica cantina biologica del Conegliano Valdobbiadene Prosecco Superiore DOCG a conduzione familiare che su spinta della seconda generazione decide di intraprendere la conversione a biologico dei suoi terreni. Azienda pionieristica nel comparto vitivinicolo biologico, ha da sempre portato avanti una filosofia di sostenibilità, di rispetto per la terra e per la natura e, quindi, per le persone.

Perlage si è fatta strada nel mercato estero, già educato e ricettivo nei confronti dei prodotti biologici, partendo dalla Germania e raggiungendo il mercato del Nord Europa, anche nel canale HO.RE.CA. L'azienda, inoltre, è diventata società benefit, a conferma dei suoi forti principi di sostenibilità.



MODELLO DI BUSINESS - Innovazione e sostenibilità tradotti in continua sperimentazione tecnologica e tutela dell'ambiente



PARTNER CHIAVE

- Fornitori 100% biologici
- Professore universitario
- Agronomi specializzati
- Scuola superiore enologica



RISORSE CHIAVE

- Know-how di lunga tradizione
- Territorio vocato alla produzione vitivinicola
- Certificazione società B-corp
- Tecnologie di coltivazione all'avanguardia



ATTIVITÀ CHIAVE

- Sperimentazione di tecniche innovative
- Controlli rigorosi sulle uve e sui prodotti finiti
- Assistenza tecnica ai fornitori



PROPOSTA DI VALORE

- Vini sostenibili e rispettosi dell'ambiente
- Ampia varietà di vini biologici e biodinamici
- Vini vegani



CANALI E RELAZIONE CON CONSUMATORE

- Fiere sul biologico
- Importatore/distributore per l'estero
- Negozi specializzati (Ecornaturasi)
- E-commerce proprietario
- Canali social (Facebook e Instagram)
- Bilancio di sostenibilità



CLIENTI

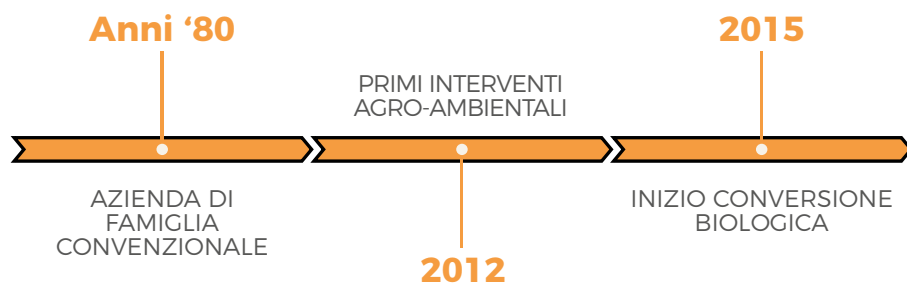
- Consumatore con un approccio di sperimentazione
- Consumatore estero più sensibile al prodotto bio

IL CASO INSEGNA

1. Perlage è stata tra le aziende pionieristiche nel mondo vitivinicolo biologico e ha mantenuto costante questo approccio innovativo e di ricerca in una varietà molto ampia di prodotti capaci di soddisfare anche le categorie di consumatori con specifiche esigenze.
2. Perlage si impegna nella sostenibilità ambientale e sociale raggiungendo così la certificazione B-corp che le ha permesso di avvicinare i consumatori più sensibili e attenti.



L'azienda agricola biologica **Quirina** nasce nel 2016 da Carlo Salvan che ha raccolto l'eredità di famiglia di un'azienda in provincia di Rovigo con vocazione esclusivamente dedicata alla cerealicoltura convenzionale. L'agricoltore ha intrapreso il percorso di conversione biologica, riprendendo la coltivazione dell'aglio, oggi estesa anche alla Dop Bianco Polesano attraverso un approccio innovativo e di trasformazione rispetto alla tradizione e con uno sguardo al fare sistema con le altre realtà imprenditoriali del territorio.



MODELLO DI BUSINESS - Capacità di trasformare una settore tradizionale, valorizzando allo stesso tempo il territorio e i suoi prodotti



PARTNER CHIAVE

- Tecnici e agronomi
- Associazioni agricole: Coldiretti
- Agricoltori con approccio di sistema



RISORSE CHIAVE

- Competenze trasversali (formazione giuridica)
- Tradizione del Polesine
- Attrezzature tecnologiche innovative



PROPOSTA DI VALORE

- Aglio biologico DOP
- Confettura di kiwi



CANALI E RELAZIONE CON CONSUMATORE

- GAS
- Distributori



CLIENTI

- Consumatore attento ad un prodotto di qualità

IL CASO INSEGNA

1. Quirina ha saputo innovare un settore molto tradizionale, adottando un approccio nuovo, manageriale e sperimentale.
2. Quirina investe per massimizzare la PLV per ettaro. Non è la superficie estesa che fa la ricchezza dell'impresa, ma la sua capacità di valorizzazione della terra.



Riso Martin Gazzani nasce dallo spirito imprenditoriale della sua fondatrice Roberta Martin che, dopo una carriera da farmacista, spinta dalla passione per il biologico e la sostenibilità ambientale, ha deciso di intraprendere la strada dell'agricoltura, specializzandosi nella coltivazione di riso biologico nell'area del veronese, territorio vocato a questo tipo di coltura. La fondatrice ha seguito un lungo percorso di sperimentazione e di collaborazione con enti di ricerca, docenti ed esperti del settore per individuare le tecniche migliori nella risicoltura.

Il percorso nel biologico dell'azienda è spinto dalla necessità di tutelare e proteggere l'ambiente. Specializzata nella coltivazione della varietà del Vialone Nano, l'azienda si impegna a sperimentare costantemente nuove tecniche e lanciare nuovi prodotti sul mercato.



MODELLO DI BUSINESS - Spirito imprenditoriale femminile che, attraverso lo studio e la tecnica, ha portato sul mercato un prodotto buono e sostenibile



PARTNER CHIAVE

- Enti di ricerca e Università
- Terzisti per la lavorazione della terra
- Confagricoltura Verona



RISORSE CHIAVE

- Territorio vocato alla coltivazione di riso
- Essicatoio
- Competenze chimiche dalla formazione e da precedenti esperienze professionali



ATTIVITÀ CHIAVE

- Semina e coltivazione del riso
- Essiccazione
- Sperimentazione e ricerca di nuove tecniche



PROPOSTA DI VALORE

- Riso Vialone Nano (produzione tipica della zona)
- Riso semintegrale
- Tutela dell'ambiente
- Farina di riso (prodotto innovativo)



CANALI E RELAZIONE CON CONSUMATORE

- Negozi specializzati Ecornaturasi



CLIENTI

- Consumatore attento alla salute
- Consumatore attento alla tutela ambientale

IL CASO INSEGNA

1. Riso Martin Gazzani è un caso molto interessante di azienda al femminile in cui la fondatrice con coraggio e autonomia ha messo in piedi un'azienda all'avanguardia e con una forte attenzione all'ambiente.

2. Riso Martin Gazzani crede nel biologico come la via per un ambiente più tutelato e protetto. Fin dalla sua nascita, l'azienda ha sperimentato nuove tecniche di coltivazione in collaborazione con università ed esperti per garantire la crescita sana della pianta a metodo biologico.



Sgamaro è una realtà imprenditoriale che produce pasta di grano duro a carattere familiare ma con un approccio e una visione sempre orientata all'innovazione. Fondata nel 1947 da Tullio e Maria Sgamaro, è la prima azienda a certificare un pacco di pasta biologico di grano duro 100% italiano.

L'azienda investe in una produzione sostenibile e di alto livello, adottando materia prima solo italiana, di alta qualità e ad alto contenuto proteico.



€20.489.187



FATTURATO
2020

47



DIPENDENTI

MODELLO DI BUSINESS - Capacità di avviare e gestire relazioni con i fornitori e presidio strategico dei canali distributivi



PARTNER CHIAVE

- Selezione accurata degli agricoltori
- Relazioni stabili e durature
- Filiera italiana
- Professionisti (nutrizionisti)



RISORSE CHIAVE

- Mulino di proprietà
- Silos di stoccaggio di proprietà
- Grano italiano
- Competenze di marketing



ATTIVITÀ CHIAVE

- Essiccazione lenta e trafilatura in bronzo
- Processi di selezione e controllo agricoltori



PROPOSTA DI VALORE

- Prodotto 100% italiano
- Prodotto salutare
- Prodotto sostenibile



CANALI E RELAZIONE CON CONSUMATORE

- E-commerce proprietario
- Investimenti in comunicazione
- Partnership strategiche con la GDO



CLIENTI

- Consumatore attento alla salute
- Consumatore sportivo
- Consumatore con intolleranze

IL CASO INSEGNA

1. Sgamaro è leader di filiera e basa la sua strategia sul controllo e sulla gestione dei rapporti con gli agricoltori.

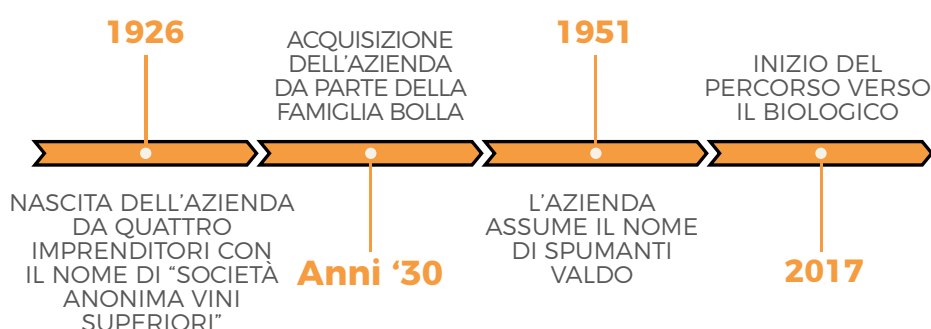
I fornitori sono fidelizzati e di lunga data. Sono indirizzati e supportati da Sgamaro nelle scelte di produzione biologica.

2. Sgamaro ha costruito negli anni rapporti solidi con la GDO, contribuendo alla diffusione della cultura biologica nel consumatore.

La GDO sta assumendo un ruolo di sempre maggiore rilievo per la distribuzione del biologico



Spumanti Valdo è stata una delle prime case spumantistiche della zona del Conegliano Valdobbiadene che ha saputo costruire negli anni una filiera che si basa su un rapporto di fidelizzazione con i propri conferitori, sul controllo del territorio e sul monitoraggio della produzione per il raggiungimento di una qualità enologica assoluta. Fondata e gestita dalla famiglia Bolla, Spumanti Valdo ha da sempre una visione e gestione manageriale che le ha permesso di affermarsi come player chiave nel mercato dello spumante all'interno di un territorio vocato e molto competitivo, oggi patrimonio dell'Umanità Unesco. L'azienda, per la maggior parte a regime convenzionale, ha intrapreso la strada del Biologico a partire dal 2017 portando sul mercato con successo 3 prodotti (Valdobbiadene DOCG BRUT, Prosecco DOC BRUT e Spumante Garda DOC BRUT).



€ 55.124.510



FATTURATO 2020

60



DIPENDENTI

MODELLO DI BUSINESS - 100 anni di storia e di esperienza nella costruzione di un brand internazionale e nella valorizzazione del territorio



PARTNER CHIAVE

- 70 conferitori del territorio di Conegliano e Valdobbiadene storici
- Relazione stretta e di forte fiducia con i conferitori
- Agronomo di fiducia per il controllo della coltivazione



RISORSE CHIAVE

- Territorio vocato a uve per spumanti e Prosecco
- Denominazione di origine controllata e garantita
- Know-how e storia di lunga data
- Cantina tecnologicamente all'avanguardia
- Brand di qualità molto conosciuto
- Packaging eco-sostenibile e compostabile



ATTIVITÀ CHIAVE

- Analisi e controlli sulle uve
- Formazione degli agricoltori e informazione costante
- Tracciabilità della materia prima e del prodotto



PROPOSTA DI VALORE

- Grande varietà di prodotti
- Linea biologica
- Valori: trasparenza e correttezza
- Tutela dell'ambiente e sicurezza



CANALI E RELAZIONE CON CONSUMATORE

- E-commerce
- GDO
- Social network



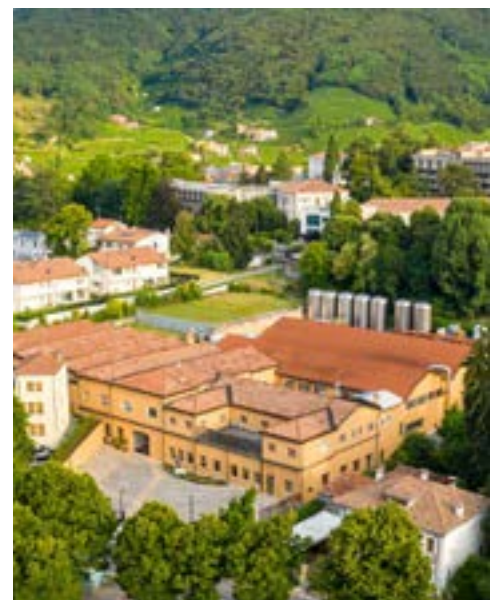
CLIENTI

- Consumatore in fase di conoscenza del prodotto
- Consumatore estero alla ricerca del Made in Italy

IL CASO INSEGNA

1. Spumanti Valdo è una realtà che è stata in grado di creare un brand forte, riconosciuto a livello nazionale e internazionale attraverso un'attività commerciale e comunicativa gestita strategicamente ed efficacemente.

2. Spumanti Valdo ha sviluppato in quasi 100 anni di storia una filiera controllata, trasparente e sicura instaurando con i conferitori storici un rapporto di fiducia e di scambio e crescita reciproca.



Alcune immagini delle aziende:

- Lorusso Andrea - Apicoltura Nonna Giovannina
- Ortoromi
- Perlage Srl
- Azienda Agricola Quirina di Salvan Carlo
- Roberta Martin (Az. Agricola Martin Gazzani)
- Sgambaro Spa
- Spumanti Valdo

05

CONCLUSIONI:

UNA TIPOLOGIA DI BUSINESS

MODEL DEL BIOLOGICO



A conclusione dell'analisi, è utile tirare le fila con una duplice proposta. La prima consiste nella definizione di una tipologia di modelli di business e assetti strategici delle aziende del bio della Regione. Tale categorizzazione, lo si ricorda, vuole fungere da guida per gli operatori del più ampio sistema di trasferimento di conoscenza e di supporto alle imprese agricole nel disegnare ed eseguire iniziative che siano efficaci. In breve: conosciute approfonditamente le peculiarità e le prerogative di ciascuna tipologia di assetto, dovrebbe diventare più immediato per il decisore concentrare le sue energie sugli aspetti che reclamano maggiore cura e attenzione. La seconda proposta consiste in una sintetica definizione dei principali ambiti di policy su cui concentrarsi nel prossimo futuro. La definizione di policy, nell'accezione del presente report, va intesa in senso ampio e non ricondotta alle sole prerogative, funzioni o responsabilità del decisore pubblico: si tratta in realtà di concepire prima ancora delle specifiche norme e regolamenti una governance di sistema, negoziata e capace di cogliere il consenso di tutti gli attori (Regione, Università, singole imprese e loro rappresentanze) rispetto a una traiettoria di sviluppo. In sintesi: note le tipologie di aziende, e dopo averle misurate attraverso ulteriori osservatori, sarà utile concentrarsi su specifiche linee di intervento e supporto. Questa sezione conclusiva intende individuare alcune, quelle che il gruppo di ricerca ritiene prioritarie.

Obiettivo ultimo della sezione quindi è fornire una road map e alcuni elementi di ispirazione per le imprese: 1) che vorranno operare nel mercato agroalimentare con particolare riferimento a quello biologico, che presenta elementi differenzianti rispetto all'agricoltura convenzionale, 2) che già operano in questo mercato ma vogliano rivedere le loro strategie di presenza in esso al fine di aumentare la competitività, 3) che stiano considerando di convertirsi al biologico con maggiore consapevolezza e preparazione.

I dati e le evidenze qualitative confermano che il mercato del bio è in forte crescita e rappresenta un'opportunità. Alle aziende del biologico è, quindi, richiesto di elaborare nuove ed efficaci strategie per creare valore e differenziare l'impresa agli occhi dei loro consumatori. La crescita della quota di consuma-

► tori che ricercano un cibo salutare e con un impatto positivo sull'ambiente da un lato e la pressione competitiva dall'altro richiedono di definire con attenzione la posizione di un'impresa nella catena del valore o di trasformare la sua posizione originale attraverso una nuova riconfigurazione della stessa e, quindi, del modello di business. Proposte di valore innovative, relazioni strategiche con i partner chiave, risorse ricercate e valorizzate e strategie comunicative e di brand efficaci possono contribuire a innovare l'impresa e a generare maggiori margini e redditività economica.

Attraverso l'analisi delle evidenze a nostra disposizione, possiamo identificare 5 modelli di business prevalenti nel mercato del biologico della nostra Regione. Tali modelli non devono essere intesi come esclusivi ed esaustivi, ma come cristallizzazioni discrete (modelli riconoscibili) lungo due assi: il primo è quello dell'innovazione sia di processo che di marketing; il secondo è inerente alla strutturazione delle relazioni con altri operatori di filiera. Tra i diversi punti di questo continuum, quindi le diverse configurazioni strategiche, possono esistere una molteplicità di manifestazioni in cui gli ingredienti dell'uno o dell'altro modello sono dosati in modo diverso. Tuttavia, questi archetipi principali rappresentano:

1. Delle configurazioni "stabili";
2. Dei punti di convergenza dei diversi modi di fare impresa bio in regione, dei veri e propri attrattori;
3. dei modelli su cui ragionare concretamente in tema di iniziative di supporto, formazione, accompagnamento e mentoring per gli attori deputati a tali funzioni, dalla ricerca alla formazione, dalla politica alla consulenza.

I modelli rinvenuti possono essere descritti come segue:

• **Innovatori "nascosti"**

Si tratta di un modello di business caratterizzato da una continua ricerca di tecniche e strategie per migliorare il proprio prodotto che viene trasmessa a monte e a valle. Le imprese che adottano questo modello tendono ad avere un'idea di biologico che va oltre alla certificazione e ad essere punto di riferimento della filiera per gli aspetti tecnici. In alcuni casi, la criticità è legata ad una focalizzazione troppo elevata sul pro-

dotto, che tende ad oscurare la capacità di comunicare storia e valori aziendali, che vengono considerati impliciti. Il modello di business ha quindi nelle risorse chiave (competenze interne ed esterne, soprattutto la consulenza) votate all'innovazione il proprio punto di forza. Si caratterizza, sul versante delle "debolezze", per una ridotta capacità di valorizzare, comunicandole adeguatamente e facendole circolare nella filiera, tali innovazioni;

• Innovatori pragmatici

Si tratta di modelli di business caratterizzati da un'offerta realizzata a partire dal riconoscimento chiaro delle richieste del cliente, sia esso il cliente finale o quello intermedio, cioè il buyer della distribuzione. Le imprese che adottano questo modello tendono ad avere alle spalle esperienze in mercati diversi da quello in cui operano e una profonda conoscenza del mercato. Gli imprenditori sono "visionari con i piedi per terra", lanciano nuovi prodotti o linee senza dimenticare gli aspetti commerciali. Si tratta, in altre parole, di un modello di business che ha nella capacità di coniugare innovazione (sul prodotto e di processo) con una pianificazione ben calibrata derivante dall'ascolto del mercato e dalla capacità di rinvenire nelle manifestazioni della domanda opportunità sia per differenziare il prodotto, che per comunicare in modo adeguato la proposta di valore;

• Leader di filiera

Sono imprese che agiscono come guide per le realtà più piccole e da orchestratori per intere filiere/reti di imprese. Le imprese pionieristiche nel biologico e spesso anche le realtà che hanno saputo strutturarsi nel tempo, fungono da vere e proprie guide per interi "verticali". Interfacciano produttori con la distribuzione organizzata; fanno percolare nella filiera competenze acquisite nel tempo, negli sforzi di innovazione e nel rapporto con la distribuzione, attraverso una vera e propria funzione di mentoring per i fornitori più piccoli; prestano la propria consulenza -eseguita sia dai propri dipendenti che da consulenti esterni all'azienda ma a essa legati da relazioni di lungo termine- agli operatori con cui fanno filiera. Si tratta non solo di clienti dei piccoli fornitori, ma di veri e propri attori del sistema di trasferimento della conoscenza regionale che, come tali,

vanno valorizzati. Trasferiscono competenze, conoscenze e tecniche sia nella produzione sia nell'ambito organizzativo e manageriale. Sono in grado di valorizzare i produttori garantendo loro un accesso al mercato e alla distribuzione che altrimenti non sarebbero in grado di raggiungere in autonomia;

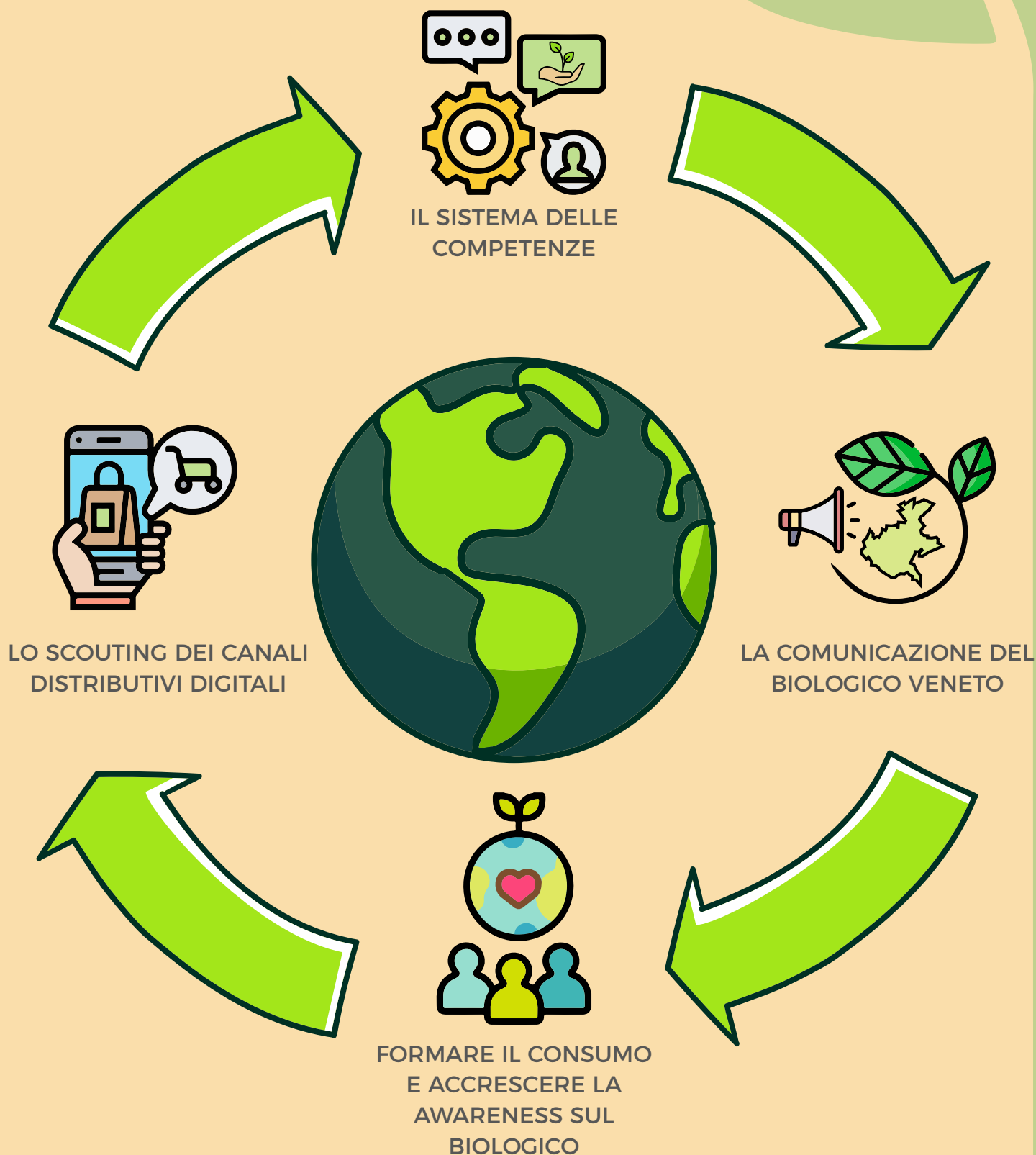
- **Gregari**

In genere sono piccole aziende che conferiscono il loro prodotto ad aziende più strutturate, capaci di dialogare con i canali distributivi moderni. Per generare valore le aziende di questo tipo hanno la necessità di far parte di una filiera in cui il leader aiuta e supporta nelle decisioni sia tecniche che commerciali. Si tratta di un modello esposto a rischi gestionali, finanziari e operativi: spesso queste aziende dipendono da un solo cliente; spesso rischiano di non possedere risorse necessarie per qualificare la propria offerta e renderla distintiva in un momento in cui la competizione a scaffale sul bio sta crescendo. La stabilità dei legami con aziende leader di filiera è essenziale per la praticabilità di questo modello e richiede di intraprendere percorsi di upgrading delle competenze gestionali e tecniche per supportare queste ultime nelle loro attività di presidio del mercato;

- **Imprese "rinate"**

Si tratta di imprese guidate dalla seconda generazione familiare di conduttori. Hanno pianificato e messo in atto cambiamenti strategici e organizzativi all'interno dell'azienda apportando nuove competenze ed esperienze maturate in contesti differenti da quelli aziendali. In questi contesti si assiste ad un cambio generazionale, con l'imprenditore molto giovane che, a rischio di scontrarsi con la vecchia generazione familiare, percepisce le opportunità di business nel biologico e, in generale, nel cambiamento. Contaminato da percorsi formativi e professionali distanti dalla routine dell'impresa di famiglia e molto spesso esteri, adotta questi modelli stranieri di successo all'interno dell'azienda. L'imprenditore di seconda generazione acquisisce la tecnica agricola e biologica dall'attività operativa di ogni giorno, senza aver seguito un percorso formativo agrario come consuetudine ma è in grado di combinare la tradizione di famiglia con l'innovazione, anche dei tempi, contribuendo a migliorare o addirittura trasformare il business.

AREE DI INTERVENTO E CRITICITÀ



Come indicato in apertura della presente sezione, è ambizione del gruppo di ricerca concludere l'analisi dei modelli di business del biologico in Regione con una rassegna delle principali aree di intervento. Come affermato in precedenza, si usa la dicitura "policy" con una accezione ampia, a connotare soprattutto la necessità di co-progettare iniziative che coinvolgano tutti gli attori che insistono sul comparto bio in Veneto. Tali indicazioni provengono dalla individuazione delle principali "debolezze" di alcuni tra i modelli individuati, dai suggerimenti emersi in sede di intervista, e dalla ricognizione delle criticità affrontate dalle aziende.



IL SISTEMA DELLE COMPETENZE

Come risulta dalla descrizione dei diversi modelli di business illustrati in precedenza, una delle principali sfide è rappresentata dall'upgrading di competenze delle aziende del biologico veneto. Nelle parole degli intervistati, il fabbisogno è riconducibile in particolare alle competenze possedute dal sistema dei consulenti tecnici del Veneto. Gli intervistati, infatti, pur esprimendo apprezzamento rispetto all'operato di tali attori, evidenziano la necessità di specializzare le competenze di questi operatori in misura maggiore verso le specificità del biologico. Per imprese come i leader di filiera o gli innovatori pragmatici, l'intensità di sforzi nella ricerca e nello sviluppo a livello di prodotto e processo dipende in misura crescente dal supporto esterno di competenze adeguatamente preparate. Declinare le sfide tecniche che si presentano alle aziende rispetto alla conciliabilità di possibili nuove tecniche e pratiche con vincoli e limiti derivanti dalla adesione al biologico richiede consulenti specializzati in quest'ultimo, specializzazione che non appare sufficiente, almeno dalle interviste effettuate, in regione.

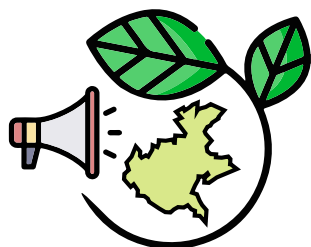
Non sono solo le competenze tecniche, tuttavia, quelle necessarie. Ovviamente un imprenditore, intervistato rispetto alle dinamiche della propria azienda, non può che essere "biased" nel fornire un resoconto dei fabbisogni e dei punti di frizione della propria organizzazione. Compito dell'analista è quello di evidenziarli e farlo depurando il percepito dell'intervistato. È lampante che per una molteplicità di aziende (dagli innovatori nascosti, ai gregari, alle aziende rinate) le competenze fondamentali da introdurre in azienda, sia per crescita organica che

per ricorso a supporti esterni, sono quelle inerenti alla gestione d'impresa in senso finanziario e di marketing. Su questo versante non si rileva alcunché di particolarmente diverso rispetto a quanto emerge da analisi su diversi comparti dell'economia italiana: a fronte di un indubbio possesso di capacità inerenti la produzione e il prodotto, alle aziende italiane e venete spesso manca una adeguata preparazione sulle funzioni terziarie, finanziarie e di marketing in particolare, strategiche in second'ordine.

Un gap di dominio, insomma, quello dei consulenti e degli agronomi; un gap inerente al management e alla gestione delle relazioni commerciali e di filiera il secondo. Come colmarli? Non è ambizione del team di ricerca dare risposte conclusive e definitive a questi interrogativi; tuttavia, preme individuare alcune traiettorie da considerare per rinsaldare il pool di competenze presente nelle aziende della regione e nel tessuto di consulenti. In primis i percorsi di formazione degli agronomi e dei consulenti tecnici delle aziende dovrebbero prevedere una maggiore e più esplicita focalizzazione sul biologico. Preme, in questo senso, sottolineare quanto potrebbe essere utile introdurre in questi percorsi di formazione per consulenti il personale delle aziende leader di filiera che già opera da consulente per molte filiere e che affronta, spesso prima di molti esperti, problematiche avanzate. Sempre rispetto alla formazione degli agronomi e dei consulenti, è fondamentale rinforzare i moduli formativi concentrati sulla dimensione gestionale (strategia, gestione finanziaria e marketing) dell'azienda agricola. In questo modo, il ricorso al consulente potrebbe ridurre il numero di contatti per l'azienda bio che troverebbe in un singolo individuo un supporto completo. In seconda istanza, l'ibridazione di competenze tecniche e gestionali potrebbe consentire alle aziende di incorporare criteri gestionali e di mercato nelle proprie decisioni maturate in seguito al supporto dei consulenti.

Sembra fondamentale valorizzare al meglio i percorsi di formazione post-secondaria in Regione che insistono sull'agroalimentare (ITS), innestando in essi specifici moduli formativi sul biologico e contribuendo a formare al proprio interno non solo specialisti tecnici ma profili di competenza completi che sappiano aggredire il tema dello sviluppo d'impresa nel comparto sia sul versante tecnico che gestionale.

Da ultimo, è il caso di sottolineare la necessità di mettere a valore il pool di competenze ed esperienze sia tecniche che gestionali maturate da un gruppo di aziende rispondente all'identikit dei leader di filiera. Queste, adeguatamente sollecitate e riconosciute, potrebbero rappresentare un importante attore dell'upgrading di competenze dell'intero sistema. Facilitare e supportare sistemi di collaborazione strutturata, come ad esempio il contratto di rete, potrebbe essere un modo di valorizzarne il possibile contributo.



LA COMUNICAZIONE DEL BIOLOGICO VENETO

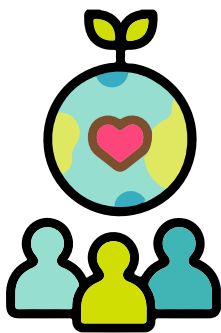
Un secondo ambito di attività emerso con insistenza sia dalle interviste che dalle analisi dei modelli di business è quello della comunicazione del biologico veneto. Due le prospettive da cui affrontare il tema. La prima riguarda la necessità di creare una conoscenza sul mercato del biologico della regione. Stando ai numeri, il biologico veneto risulta essere tra i principali in Italia e, soprattutto, risulta esprimere dal punto di vista colturale e procedurale numerose punte di eccellenza. Manca, tuttavia, una promozione del comparto come sistema, una decisa attività di promozione del territorio come territorio che per specificità, complementarità, sforzi coordinati di attori pubblici e privati riesce a ottenere risultati interessanti. È ovvio che un “marchio ombrello” del biologico veneto costituirebbe un elemento competitivo importante per le aziende della regione entro cui declinare le proprie specificità forti di una consapevolezza generale da parte del consumatore dei pregi e delle specificità delle produzioni regionali.

In seconda istanza, come evidenziato a più riprese nel presente report, la competizione a scaffale e nel percepito del consumatore si è fatta sempre più fiera, con annessa la relativa difficoltà di differenziarsi sulla sola certificazione biologica da parte delle imprese della regione. Potrebbe apparire elementare, e irrispettoso delle realtà e dei vincoli delle imprese analizzate, elaborare a fine di un rapporto come questo una generica indicazione inerente alla necessità di accrescere l'investimento in marchio e comunicazione. È palese quanto le risorse disponibili siano relativamente ridotte per molte delle aziende analizzate per intraprendere la strada principale del branding attraverso grandi

campagne e strategie di comunicazione che richiedono budget ingenti.

Ciononostante, è utile evidenziare un dato assodato e descrivere una possibile strada di valorizzazione di marchi ed elementi immateriali del biologico veneto. Per quanto riguarda il dato di partenza, è necessario realizzare che il successo del bio veneto dipende dalla capacità delle sue aziende di riuscire a superare l'orientamento al prodotto a favore di un orientamento di marketing attento all'ascolto della domanda e alla comprensione delle journey più complesse dei consumatori. Per quanto riguarda le strade percorribili, è utile individuare nel marketing in rete una traiettoria praticabile, per budget e specificità. Per quanto attiene a quest'ultima, infatti, il marketing digitale risulta essere particolarmente in linea con un consumo, quello del biologico, particolarmente votato all'approfondimento, alla discussione, al confronto e alla generazione e circolazione di contenuti inerenti a salute e sostenibilità. Per quanto attiene al primo punto, quello dei budget, la comunicazione attraverso i mezzi digitali risulta essere adeguata alle capacità di spesa di aziende medio-piccole, soprattutto se organizzate in filiera. Ovviamente, ciò significa curare anche la crescita del comparto dei servizi a supporto delle aziende del bio, vale a dire favorire e supportare una maggiore specializzazione degli operatori della comunicazione sul food e sul bio nello specifico.

La costruzione di un piano marketing e di comunicazione contribuisce a creare un'identità dell'azienda che permette di proporsi più forti sul mercato e con un maggiore potere contrattuale verso la distribuzione (sia specializzata sia despecializzata). Innanzitutto, è fondamentale conoscere la GDO e comprendere quali strategie e azioni siano più efficaci per imporsi sul mercato. Un approccio simile è richiesto anche sul fronte del commercio digitale: conoscere le opportunità che questo canale offre e le dinamiche che lo caratterizzano è il primo passo per costruire un'interazione con soggetti di rilievo dell'e-commerce e per prendere consapevolezza del tipo di presenza si vuole avere sul mondo digitale. Presenza diffusa, alti volumi, processi automatizzati e controllo sono tipici di portali generalisti non sempre facili da gestire e soddisfare per le realtà più piccole, mentre portali specializzati o e-commerce proprietari comportano soluzioni che incontrano i principi dell'impresa biologica.



► FORMARE IL CONSUMO E ACCRESCERE LA AWARENESS SUL BIOLOGICO

Le ricerche presenti sul mercato ci illustrano prevalentemente i motivi per cui si consuma biologico, mentre sono ancora scarse le evidenze sul non-consumo, sulle percezioni e sui comportamenti di quella fetta di potenziali clienti che non mette in tavola il biologico o che ne fa un consumo ancora sporadico. Sono necessarie nuove analisi che sappiano individuare i freni all'acquisto e verifichino da un lato quali siano i valori associati al biologico e dall'altro quali sono le informazioni che tale popolazione ha a disposizione rispetto a questo metodo di coltivazione e utilizza nelle scelte d'acquisto.

Nell'ottica di migliorare l'educazione verso il biologico sono necessari momenti di diffusione della conoscenza ricordando che il pubblico a cui ci si vuole rivolgere è il "non consumatore", probabilmente poco interessato al tema. Strumenti quali pubblicazioni, report, canali social dedicati non raggiungono questo segmento e se lo raggiungono probabilmente non riescono ad attirare la loro attenzione. Meglio optare per soluzioni vicine all'intrattenimento e alla creazione di customer experience legate al gusto.



► LO SCOUTING DEI CANALI DISTRIBUTIVI DIGITALI

Con l'irrompere della pandemia nelle vite dei consumatori e delle aziende, il digitale come strumento di acquisizione degli ordini e di organizzazione delle *operation* delle imprese è diventato un fattore importante nella formulazione di nuove strategie. Alcune delle aziende hanno utilizzato piattaforme e-commerce non specialistiche (ad es.: Amazon) per rinvenire opportunità commerciali durante le prime fasi della pandemia. Le logiche con cui operano questi attori, tuttavia, poco si addicono alle prerogative di aziende come quelle prese in considerazione. Queste, infatti, per volumi e tempi, non riescono a conversare con queste piattaforme alla pari né a garantire la qualità e la rapidità di servizio richieste. Diverso il discorso, invece, per le piattaforme verticali e specializzate, specialmente nell'ortofrutta e nel vino. In questo caso, gli operatori sono in grado di conversare con le aziende del bio nei modi e nei tempi necessari e offrono la possibilità di conciliare le logiche operative delle aziende con le opportunità offerte dal mercato digitale.

Su questo versante è opportuno evidenziare quanto sarà necessario preparare le aziende bio che intendono servirsi dell'e-commerce come canale per effettuare transazioni con il consumo. Gestire con adeguate competenze sia i processi che garantiscono visibilità su queste piattaforme, sia le ripercussioni operative (gestione del ciclo di fatturazione, gestione dei magazzini, gestione della logistica) dovranno essere oggetto di adeguati percorsi di apprendimento e adeguamento gestionale. Dall'altra parte, come sistema, è opportuno aggiornare la ricognizione di canali digitali, sia italiani che esteri, che possono consentire a queste aziende un approdo a mercati in crescita.



BIBLIOGRAFIA



Chenarides, L., Grebitus, C., Lusk, J. L., & Printezis, I. (2021). Food consumption behavior during the COVID-19 pandemic. *Agribusiness*, 37(1), 44-81.

Clauß, T., Laudien, S.M. and Daxböck, B. (2014). Service-dominant logic and the business model concept: Toward a conceptual integration. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 18(4), pp. 266-288.

Díaz-Correa, J.E. and López-Navarro, M.A. (2018). Managing Sustainable Hybrid Organisations: A Case Study in the Agricultural Sector. *Sustainability*, 10, 3010, pp. 1-17.

Fujimoto, A. (2012). Revitalization of hill farming through organic agriculture in Japan: The Joetsu Tokyo Nodai as a business model. *Journal of the International Society for Southeast Asian Agricultural Sciences*, 18(2), pp. 9-21.

Gioia, Dennis A., Kevin G. Corley, and Aimee L. Hamilton. "Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology." *Organizational research methods* 16.1 (2013): 15-31.

Hernandez-Aguilera, J.N., Gómez, M.I., Rodewald, A.D., Rueda, X., Anunu, C., Bennett, R. and van Es, H.M. (2018). Quality as a driver of sustainable agricultural value chains: The case of the relationship coffee 27, pp. 179-198. model. *Business Strategy and the Environment*,

Jolink, A. and Niesten, E. (2015). Sustainable development and business models of entrepreneurs in the organic food industry. *Business Strategy and the Environment*, 24, pp. 386-401

Morris, M., Schindehutte, M. and Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58, pp. 726-35.

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ, John Wiley and Sons.

Ragin, C. C. (1991). "Comparative Methodology - Theory and Practice in International Social-Research - Oyen,E." *Contemporary Sociology-a Journal of Reviews* 20(6): 961-962.

Schäfer, M., Nölting, B. and Engel, A. (2008). Organic agriculture as a driving force for rural development – The example of Brandenburg and Mecklenburg-Vorpommern in Germany. *Berichte uber Landwirtschaft*, 86, pp. 116-141.

Searchinger, T., Waite, R., Hanson, C., Ranganathan, J., Dumas, P., Matthews, E., & Klirs, C. (2019). *Creating a sustainable food future: A menu of solutions to feed nearly 10 billion people by 2050. Final report.*

SINAB (2020). Bio in cifre 2020 - <http://www.sinab.it/sites/default/files/2021-03/Bio%20in%20cifre%202020.pdf>

SINAB (2018). Rapporto Bio Bank 2018 - <https://www.sinab.it/bionovita/pubblicato-il-rapporto-biobank-2018-dagli-alimenti-alla-cosmesi>

SINAB (2021). Rivoluzione Bio 2021 - presentazioni mostrate alla Fiera SANA 2021 - <http://www.sinab.it/reportannuali/presentazioni-sana-2021>

Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, vol. 43, pp. 172-194.

Truant, E. (2019). The Business Model of organic companies: sustainability approaches through districts (pp. 1-159). Giappichelli.

Ulvenblad, P., Hoveskog, M., Tell, T., Hoveskog, M., Ståhl, J. and Barth, H. (2014). Agricultural business model innovation in Swedish food production. DRUID Society Conference 2014, Copenhagen Business School (CBS), Copenhagen, Denmark.

UNCC (2021). COP26 Explained. U. UN Climate Change Conference, UNCC.

Willer, Travnicek, Meier, Schlatter. "The world of organic agriculture. Statistics and emerging trends 2021". Research Institute of Organic Agriculture FiBL and IFOAM Organics International, 2021.

Zott, C., Amit, R. and Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. Journal of Management, 37(4), pp. 1019-1042.



PROTOCOLLO DI RICERCA TRACCIA INTERVISTA

AZIENDA

- Qual è la storia dell'impresa? Quali sono gli eventi particolarmente critici (positivi e negativi) da segnalare dell'impresa?
- Quali sono state le persone o istituzioni chiave per la sua impresa e per il bio?
- Quali sono le motivazioni che l'hanno portata verso una scelta bio? (solo per le aziende convenzionali: quando e perché è avvenuta la conversione al bio? Come si coniuga con la produzione "tradizionale"?)
- Qual è la struttura organizzativa dell'azienda?
- Quali sono per le figure chiave dell'azienda?

MODELLO DI BUSINESS

APPROPRIAZIONE E GENERAZIONE DEL VALORE

• Risorse chiave

- Quali sono le risorse chiave per l'azienda?
- Quali sono le tecnologie principali?
- Quali competenze ricercate nelle vostre risorse umane?

• Attività chiave

- Quali sono le attività chiave per l'azienda?
- Può descrivere i processi fondamentali per la produzione/realizzazione dei vostri prodotti?
- Quali attività svolgete internamente e quali invece sono destinate a fornitori esterni?

• Partner chiave

- Quali sono i partner chiave per l'azienda?
- Quali e quanti sono i fornitori? Come vengono scelti i fornitori? Quali accordi avete stabilito con loro?
- Ci sono dei controlli che svolgete sui fornitori e le loro produzioni?
- Collaborate anche con scuole, università o altri istituti di ricerca? Se sì, per quali attività vi affidate a loro?
- Vi siete mai affidati a consulenti esterni? Per quali attività avete deciso di coinvolgere un consulente? Che vantaggi ne sono derivati? Quali criticità avete riscontrato?
- Ci sono altre realtà aziendali a cui vi affidate per svolgere la vostra attività aziendale? (es. nel campo della tecnologia, risorse umane.)
- Ci sono delle istituzioni che considerate dei partner chiave? Qual è il tipo di collaborazione/supporto? La sua azienda considera anche la Regione come partner chiave? Se sì, in che termini lo è?

DISTRIBUZIONE DEL VALORE

• Clienti

- Quali sono i clienti e i consumatori finali dell'azienda?
- Quali caratteristiche definiscono i clienti e quali i consumatori finali?
- Quali sono i driver di scelta del consumatore di un prodotto bio? E quali del vostro specifico prodotto?

• Proposta di valore - prodotto

- Descrizione del vostro prodotto bio e delle sue caratteristiche.
- Per cosa si differenzia la vostra offerta dagli altri prodotti bio simili?
- Quali sono i valori che trasmette l'azienda con i suoi prodotti?
- Vi impegnate anche in iniziative di formazione e sviluppo della sensibilità e coscienza del consumatore? Se sì, queste iniziative rappresentano un valore aggiunto per il vostro cliente?

CANALI E RELAZIONE CON CLIENTE

• Canali di distribuzione

- Quali sono i vostri canali di distribuzione? Sono diretti o indiretti?
- La vostra filiera è lunga o corta?
- Qual è il ruolo della GDO per la vostra azienda? Siete un private label per loro?
- La vostra scelta ecologica si esprime anche nelle scelte di trasporto?
- Quali sono le principali criticità e i principali vantaggi sul lato della distribuzione?

• Comunicazione e marketing

- La vostra scelta bio si esprime anche nel packaging?
- Come comunicate al vostro cliente la vostra azienda, i vostri valori e il vostro prodotto? Come lo comunicate al consumatore finale?
- Come fate percepire al consumatore il valore bio del vostro prodotto e della vostra azienda?
- Gestite in autonomia la comunicazione e la trasparenza delle informazioni trasmesse al consumatore? Vi appoggiate a qualche altro fornitore esterno (es. agenzia comunicazione.)
- Che tipo di rapporto instaurate con il consumatore o cliente? Stimolate suggerimenti e critiche sui social? Come sono gestiti?
- Quali iniziative adottate per avvicinare il cliente e consumatore al vostro prodotto e alla vostra azienda (es. formazione.)?

NOTE

NOTE



Università
Ca' Foscari
Venezia
Dipartimento di Management



Ca' Foscari Challenge School

MACV
MASTER IN CULTURA
DEL CIBO E DEL VINO



FEASR



REGIONE DEL VENETO



FONDO EUROPEO AGRICOLO PER LO SVILUPPO RURALE: L'EUROPA INVESTE NELLE ZONE RURALI



REGIONE DEL VENETO

**Direzione ADG FEASR Bonifica e Irrigazione
Regione del Veneto**

via Torino 110, 30172 Mestre - Venezia
www.psrveneto.it

 Facebook: <https://www.facebook.com/psrveneto>

 Twitter: https://twitter.com/PSR_Veneto

 Instagram: <https://www.instagram.com/psrveneto/>



AGRIFOOD
MANAGEMENT &
INNOVATION LAB



**Università
Ca' Foscari
Venezia**

Dipartimento di Management

**Agrifood Management & Innovation Lab
Dipartimento di Management – Università Ca' Foscari**

Cannaregio 873 – 30121 Venezia
www.agrifoodlab.it

 Facebook: <https://www.facebook.com/AgriFoodCaFoscari>

 LinkedIn: <https://www.linkedin.com/showcase/agrifoodcafoscar>



Ca' Foscari Challenge School

 Facebook: <https://www.facebook.com/cafoscarichallengeschool>

 LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/ca-foscari-challenge-school>

Ca' Foscari Challenge School

MACV

MASTER IN CULTURA
DEL CIBO E DEL VINO

Master in Cultura del Cibo e del Vino

 Facebook: <https://www.facebook.com/MasterCibo>

Iniziativa finanziata dal Programma di sviluppo rurale per il Veneto 2014-2020

Organismo responsabile dell'informazione: Università Ca' Foscari Venezia e Regione del Veneto

Autorità di gestione: Regione del Veneto - Direzione AdG FEASR Bonifica e Irrigazione