

→2023



Università
Ca' Foscari
Venezia
Dipartimento di Management



AGRIFOOD
MANAGEMENT &
INNOVATION LAB



OSSERVATORIO
**STRATEGIE E
INNOVAZIONE
NEL FOOD**
LA TWIN TRANSITION



Team di ricerca

Francesca Checchinato
Vladi Finotto
Christine Mauracher
Monica Plechero
Chiara Rinaldi
Marisa Agostini
Carlo Marcon

Si ringraziano per la collaborazione relativa alla raccolta dati:

Alessandro Citton
Nicolò Beccarello D'amico
Sofia Ventura
Angela Zanardelli

Sponsor

pallino.

01

Introduzione
pg. 1

02

Campione e metodo
d'indagine
pg. 9

03

La situazione
economico-finanziaria
pg. 15

04

Il digitale nelle relazioni
con il mercato
pg. 19

05

La transizione digitale
pg. 35

06

La transizione green
pg. 51

07

Le transizioni gemelle
pg. 57

08

Conclusioni:
La strada da percorrere
pg. 63

01

**INTRODUZIONE:
L'AGROALIMENTARE
DEL NORD EST
ALLA PROVA DELLE
TRANSIZIONI GEMELLE**



LA GRANDE ACCELERAZIONE E LE SUE IMPLICAZIONI

Come i passeggeri del treno-proiettile giapponese, lo Shinkansen, abbiamo attraversato gli ultimi sette decenni a velocità impensate. Si usa il termine “Grande accelerazione”: una crescita vigorosa del ritmo con cui si è dispiegata l’influenza dell’uomo sulla natura e sul mondo che lo circonda. L’elenco di indicatori potrebbe essere lunghissimo: accumulazione di risorse (e ricchezze), accelerazione delle scoperte scientifiche e produzione di nuovi artefatti, crescita della popolazione, estrazione di risorse naturali, urbanizzazione, emissione di CO₂ e molto altro ancora. Insomma, ogni indicatore inerente all’attività umana e alle sue ricadute è decollato a partire dal secondo dopoguerra. C’è chi azzarda l’ipotesi di una nuova epoca geologica, l’Antropocene, avviata dalle trasformazioni imposte dall’umanità sulla struttura del pianeta e sulle dinamiche climatiche¹.

Abbiamo cavalcato queste accelerazioni pressoché tranquilli: la velocità, capace di impressionare le generazioni che hanno preceduto quella dei nostri genitori, è diventata a mano a mano una costante delle nostre vite. Negli ultimi anni, tuttavia, alcuni scossoni hanno turbato il viaggio: il Covid-19, le tensioni geopolitiche e le loro conseguenze sociali ed economiche, i segni estremi del cambiamento climatico. Abbiamo realizzato che la grande accelerazione ha dei limiti a cui potremmo essere vicini. Si tratta di capire se ci sarà un rallentamento benefico e controllato da chi guida il treno o un impatto violento dovuto a diverse cause possibili: la fine delle risorse naturali, l’incontrollabilità delle dinamiche demografiche (si pensi al dolore e alle incertezze dei movimenti migratori di massa), il superamento del punto critico di due gradi di incremento nella temperatura globale media rispetto al periodo preindustriale.

Certo, il mondo non è fermo e inerme, anche se si può dire che si è mosso tardi. Si moltiplicano le azioni per rendere le economie più capaci di rispondere alla complessità della grande accelerazione. Si cerca di rendere i sistemi produttivi importanti nella riduzione delle conseguenze ambientali negative dell’attività antropica. Il Green New Deal europeo rappresenta, almeno nei principi che lo animano, il tentativo di politica economica più lungimirante di creare un’economia capace di invertire il senso di rotta. Per il 2050, recita il piano, l’economia continentale dovrà diventare climaticamente neutra. Misure varie e articolate (tra cui il PNRR, oggi così dibattuto in Italia) sono state sviluppate per avviare trasformazioni strutturali in moltissimi settori, dalla manifattura all’agricoltura, alla mobilità. Molte attività mirano a cambiare la cultura del consumo, incentivando attenzione verso i temi dello spreco alimentare, delle forme di acquisto più responsabili, e altro ancora. Credito e finanza danno un ulteriore impulso: apparentemente, e non senza contraddizioni, hanno fatto propria la salienza degli obiettivi di sviluppo sostenibile e sempre di più subordinano finanziabilità e bancabilità delle imprese e dei loro investimenti alle performance ambientali, sociali e di governance.

1. Per una completa discussione sulle origini e le implicazioni dei due concetti usati in queste righe di apertura (Antropocene e Grande accelerazione) si rimanda a McNeill, J.R., ed Engelke, P. (2018) *La grande accelerazione. Una storia ambientale dell’antropocene dopo il 1945*, Einaudi, Torino.

LE TRANSIZIONI GEMELLE: DIGITALE E GREEN, INNESCHI DI NUOVE STRATEGIE D'AZIENDA E DI FILIERA

Raggiungere obiettivi ambiziosi di decarbonizzazione e sostenibilità sociale tramite una equa distribuzione della ricchezza è una enunciazione tutto sommato facile. Più complesso è tradurla in azioni e politiche puntuali. **Ancor più impegnativo è far sì che i diversi componenti dei sistemi economici si muovano e marcino verso lo stesso orizzonte.** Oggi l'Italia, in tutti i settori e in quello agroalimentare in particolare, ha chiaro l'orizzonte e sa che sono più o meno tracciate le direzioni da percorrere. Tuttavia, non è detto che tutti i componenti dei sistemi alimentari abbiano lo stesso abbrivio e la stessa velocità nel trasformarsi. Per quanto la situazione sia genuinamente incerta, non ci si sta muovendo privi di una mappa, per quanto incompleta. Le politiche e i pareri di molti esperti convergono nel vedere due catalizzatori essenziali capaci **di trasformare le economie: la digitalizzazione delle aziende e la revisione in chiave sostenibile delle loro operazioni**, sia interne che nelle catene del valore. Questi due elementi si rafforzano l'un l'altro: messi insieme generano effetti più che proporzionali al singolo investimento in digitale e a quello isolato in sostenibilità.

In Europa l'abbinata delle due forze è designata con la formula **"twin transition"**: transizioni gemelle². Le tecnologie digitali e le nuove tecnologie "verdi" mettono a disposizione delle imprese e delle filiere i mattoni di base per ricostruire le proprie strategie in modo da mitigare gli impatti sull'ambiente e sulla società, innovare le soluzioni disponibili in molteplici ambiti, diventare più competitive. Innovazioni green come le nuove pratiche agroecologiche, per esempio, mirate a diminuire l'uso di fertilizzanti e abbinate a sistemi digitali di raccolta ed elaborazione dati da sensori, rappresentano un tipico caso di sinergia tra tecnologie ambientali e digitali. Sensoristica in campo e nei processi di trasformazione delle aziende di trasformazione unita a sistemi digitali di tracciamento e garanzia sulla qualità del processo e la provenienza del cibo (es. blockchain) possono favorire un consumo più consapevole, diminuire la pirateria agroalimentare, promuovere standard di produzione più puliti e così via. Le combinazioni tra le diverse tecnologie ricomprese in ciascuna delle due transizioni sono molteplici; i modelli di business risultanti in alcuni casi sono prevedibili, in altri tutti da immaginare e validare.

2. Muench, S., Stoermer, E., Jensen, K., Asikainen, T., Salvi, M. and Scapolo, F., Towards a green and digital future, EUR 31075 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2022, ISBN 978-92-76-52452-6, doi:10.2760/54, JRC129319.

Per l'economia italiana, non solo quella agroalimentare, queste transizioni pongono questioni importanti. Si tratta **di tecnologie, in entrambe le aree, la cui introduzione in aziende di dimensioni micro, piccole e medie –la parte maggioritaria del tessuto produttivo nazionale– è tutt'altro che banale.** Richiedono il dispiegamento di risorse adeguate, finanziarie certo, ma anche umane; presuppongono la revisione del fare impresa e dei modi di organizzare processi e di attribuire priorità strategiche; reclamano nuove culture nelle organizzazioni e apertura all'innovazione. Queste soluzioni nuove e promettenti, poi, dispiegano il loro potenziale se introdotte nelle imprese e nelle catene del valore mediante **l'opera di accompagnamento, acculturazione e supporto di un cruciale e attivo ecosistema istituzionale e di operatori dei servizi e dell'innovazione.** Da ultimo, a far precipitare il potenziale benefico di queste trasformazioni sarà una trasformazione dei consumi e della postura degli acquirenti nei confronti del cibo e dei suoi sistemi: pur non essendo la principale fonte di incentivi in questo senso, il sistema delle imprese giocherà un ruolo importante nel favorire nuove culture del consumo e dell'alimentazione.

TECNOLOGIE GREEN E DIGITALI E AGROALIMENTARE

Capire l'agroalimentare attuale e immaginare quello che verrà dopo l'accelerazione è entusiasmante: la produzione di cibo è centrale in molte delle problematiche ambientali e sociali oggi in agenda. In alcuni casi è parte del problema, in altri è la soluzione. Dal campo alla tavola il sistema alimentare globale è responsabile del 25% delle emissioni antropogeniche di gas serra secondo l'Ipcc. Il mondo ha fatto passi in avanti nel ridurre la povertà assoluta e nel ridurre l'insicurezza alimentare; tuttavia, **l'evoluzione delle filiere del cibo e la maturazione di modelli di consumo contemporanei hanno prodotto effetti paradossali e non più tollerabili:** il 25% del cibo prodotto è sprecato e gli europei nel 2020 hanno buttato oltre 120 kg di alimenti a testa.

Non solo le filiere del cibo incidono sull'ambiente. Ne sono influenzate spesso in modo pesante. Sono ancora nella memoria di molti gli effetti a catena prodotti dalle inondazioni in Emilia Romagna nella tarda primavera del 2023: tra il 15 e il 20% di rincari, oltre 15 milioni di alberi da frutto estirpati, fondi interi divenuti improduttivi. O ancora si pensi a come la connettività degli ultimi 30 anni e le reti logistiche abbiano portato nei nostri mari specie aliene che prosperano anche grazie al riscaldamento dell'acqua e al trasformarsi dell'ecosistema marino. Il granchio blu è l'ultimo alieno che sta minacciando l'intera economia della pesca dell'alto Adriatico.

Il cibo e la sua produzione, poi, toccano direttamente le nostre vite. Obesità e sovrappeso sono oggi tra le principali cause di morte nel mondo sviluppato, sia direttamente che per condizioni derivate dall'eccesso ponderale. Per l'Italia, un Paese che si assume sia depositario di una cultura diffusa del mangiar sano, i dati stupiscono. Il 43,5% degli italiani è sovrappeso (33%) o obeso (10,5%) con valori comunque elevati in tutte le fasce d'età. L'Italia è quarta in Europa per percentuale di bambini tra i 7 e i 9 anni sovrappeso o obesi (dopo Cipro, Gre-

cia e Spagna). Ancora: di fronte a un consenso scientifico pressoché unanime sull'importanza di una dieta la cui base prevalente sia vegetale—a ben vedere il fondamento della dieta mediterranea—in Italia, come in altri Paesi sviluppati, consumiamo molte, secondo alcuni troppe, proteine animali.

Dove si incontrano queste tendenze e l'agire delle imprese? Come incidono i cortocircuiti ambientali e sociali con le trasformazioni e le responsabilità delle filiere? In che modo le due transizioni possono fare del sistema agroalimentare un componente rilevante della risposta a queste crisi? In che modo si devono attrezzare gli attori –istituzioni, fornitori di servizi, tecnologie e competenze– istituzionali e di supporto? Ciò che può fare un osservatorio **è fornire un quadro aggiornato e ricorrente sul cammino del settore nelle transizioni gemelle**, con la consapevolezza che si tratta di un primo passaggio per abilitare molte altre traiettorie di trasformazione che possano portare a soluzione molti dei problemi citati. **Ciò che ci proponiamo di fare è alimentare e sostenere nel tempo una conversazione con mondo della ricerca, istituzioni e operatori privati.** L'ambizione alla base di questa edizione dell'osservatorio, insomma, è quella di restituire i risultati di uno studio giunto alla sua terza edizione e allo stesso tempo ingaggiare il comparto per porre insieme ai suoi attori le giuste domande, mettere al lavoro le giuste competenze sui giusti progetti, trovare, alla fine, le più promettenti soluzioni. L'ambizione è che la presentazione dell'osservatorio 2023 sia l'inizio di un percorso a tappe che faremo lavorando con i portatori di interesse per identificare insieme soluzioni concrete.

Le statistiche e le considerazioni contenute in questo rapporto non “pesano” l'adozione dell'una o dell'altra tecnologia, per dare patenti di modernità ad alcune imprese e bocciarne altre. **L'osservatorio vuole sgranare le direzioni di lavoro per il settore, per la ricerca e per la politica.** Ci preme, soprattutto, fare quel che sappiamo fare come studiosi: inserire in una cornice di senso le nuove tecnologie, così che non risultino “fuori scala” e non mettano sulla difensiva gran parte delle micro, piccole e medie imprese che animano il comparto. Lo faremo e continueremo a farlo fintanto che saremo uno dei componenti di una comunità: un insieme di attori con competenze e prerogative diverse che agisce per il bene dell'economia del cibo, dei suoi sistemi produttivi e, in ultimo, della società che dal lavoro con il cibo e dal cibo trae sostentamento.

Non è l'introduzione il luogo in cui anticipare i risultati dell'indagine sulle transizioni gemelle. Vale la pena dare una mappa sintetica delle principali interfacce tecnologia/impresa/società che saranno trattate nel testo.

Razionalizzazione ed efficientamento. Le tecnologie digitali (ad esempio agricoltura di precisione, industria 4.0, soluzioni di integrazione dei dati nelle filiere) aprono due fronti importantissimi. Il primo, in un periodo di pressione crescente su margini e remunerazioni dovuta a tante cause, è quello della razionalizzazione sia delle operation interne alle aziende che dei flussi tra imprese nelle catene del valore. Evitare sprechi, movimentazioni inutili, innalzare la capacità previsiva rispetto a volumi e localizzazione della domanda, potrebbero contribuire ad aumentare la redditività delle imprese. Non basta però. Ridurre sprechi e movimenti, allineare le dinamiche della domanda con logiche

e ritmi della produzione tramite strumenti di *intelligence* e analisi di dati sembra il viatico migliore per ridurre l'impatto netto dell'industria agroalimentare sull'ambiente, riducendo *food loss*, *food waste*, emissioni e molto altro.

Tracciabilità, garanzia e responsabilità. In tutte le sue forme, questa traiettoria tocca direttamente i temi della rassicurazione su provenienza, salubrità e sostenibilità del cibo. La blockchain, ma anche tecnologie più semplici, innervate nei processi e nelle attività che dal campo alla tavola, aprono una prospettiva di trasparenza e completezza informativa capace di assecondare una domanda già attenta e di acculturare quella che ancora non ha inquadrato la sostenibilità nelle sue scelte d'acquisto. Proprio qui, nello smuovere consumatori ancora ignari e disinteressati, si giocherà un'importante partita nel collegare investimenti in tecnologie della transizione e valore generato.

Digitale all'interfaccia tra domanda e offerta, nella comunicazione e nel marketing delle imprese produttrici, agricole e distributrici. Intendiamoci: se davvero il target del 2050 è la decarbonizzazione dell'economia europea e se davvero gli obiettivi di riduzione della *food insecurity* e dell'eccesso ponderale sono punti d'atterraggio imprescindibili per i sistemi del cibo, le imprese non possono sottrarsi dal produrre consapevolezza e cultura del mangiare "sano e sostenibile". Non si tratta più di usare il marketing digitale come strumento di vendita e promozione. Se davvero crediamo all'agenda ESG (Environmental, Social, Governance), la responsabilità delle aziende nel diventare produttrici di cultura e consapevolezza sul cibo, sulla sua sostenibilità e sulla sua importanza nella salute individuale e pubblica è centrale e inevitabile.

Ecosistemi di servizi e innovazione. La twin transition non avviene per semplice stimolo fiscale, finanziario o in forza della pervasività di un discorso, per quanto convincente ed evocativo. Neanche una profusione di risorse come quella del PNRR può molto se non è associata al supporto di attori capaci di accompagnare le imprese in complessi passaggi strategici e culturali prima ancora che tecnici e tecnologici. Si giocheranno partite decisive in molti ambiti: nel raccordo tra ricerca e agroalimentare, nella formazione di professionisti preparati, nello sviluppo di un sistema di servizi terziari (per esempio la consulenza sulla twin transition) capace di sintonizzarsi sulle specificità dell'agroalimentare italiano, nello sviluppo di politiche capaci di dare slancio all'innovazione nel comparto.

LA CONTINGENZA: L'ECONOMIA DEL COMPARTO NEL 2022 E I SEGNALI PER IL 2023

A chiusura dell'introduzione, vale la pena tratteggiare per sommi capi la situazione economica in cui si è mosso il comparto a livello nazionale nel 2022 (i cui dati sono acquisiti e stabilizzati) e scorgere le tendenze in atto in questo 2023.

Quando si tratta di statistiche e valori, l'agroalimentare accende interessanti discussioni in Italia. Ovviamente l'orgoglio per la qualità della produzione domestica e il valore culturale del cibo nel nostro Paese gioca un ruolo: spesso si sovrastima la dimensione netta del comparto e la sua incidenza sul PIL nazionale. Certo è che si tratta di un settore vivace e centrale per lo sviluppo di tante filiere collegate, dalla ristorazione ai macchinari e alle tecnologie. I dati più recenti dimensionano il fatturato dell'agroalimentare inteso generalmente (quindi allargato alle filiere che concorrono alla trasformazione, preparazione e somministrazione del cibo) a oltre 607 miliardi di Euro, prodotto da 3 milioni e mezzo di addetti impiegati in un milione e mezzo di imprese.

Interessa qui focalizzarsi sul "core" del comparto e coglierne le dinamiche strutturali di fondo. Il valore della produzione agricola nel 2022 è stato di oltre 74 miliardi di Euro (il valore europeo è pari a 536 miliardi). Agricoltura, silvicoltura e pesca hanno prodotto un valore aggiunto, sempre nel 2022, pari a 37.4 miliardi (sui 222 miliardi europei), impiegando quasi un milione di addetti. Il valore della produzione venduta nel 2022 per l'industria dell'alimentare, invece, ammonta a 179 miliardi di euro, attribuibili a un esercito di 60 mila imprese che occupano 464 mila addetti e sono responsabili di 50 miliardi di export sui 60 totali del comparto.

Dal 2021 l'agricoltura è interessata dagli effetti negativi del cambiamento climatico e dall'incremento dei prezzi degli input produttivi. Nel 2022 le tensioni derivanti da questa combinazione si sono acuite, riducendo per il secondo anno di fila il valore aggiunto (-1.8% nel 2022, era -1.1% nel 2021). Sommati, agricoltura, silvicoltura, pesca e industria alimentare nel 2022 hanno fatto registrare un decremento dello 0.8% in volume del valore aggiunto. Di riflesso, la quota dell'economia complessiva del Paese attribuibile all'agroalimentare è diminuita dal 4% al 3.8%.

3. I dati di questa sezione sono tratti dal Report Istat ["Andamento dell'Economia Agricola 2022"](#), dal ["Rapporto Federalimentare-Censis \(2022\) "Il valore economico e sociale dell'industria alimentare italiana"](#), il rapporto [Crea "L'agricoltura italiana conta 2022"](#), il rapporto [Ismea-Qualivita \(2022\) sulle produzioni agroalimentari e vitivinicole DOP, IGP e STG](#).

Il 2022 è stato uno tra gli anni più caldi di sempre, in attesa di una valutazione complessiva sul 2023. La siccità ha colpito duramente il cerealicolo, la produzione di olio, il vino, mentre la produzione di frutta ha registrato un importante rimbalzo positivo spiegato in parte dai danni dovuti alle gelate primaverili del 2021. I costi sono stati il secondo fattore capace di complicare notevolmente il quadro: nel 2022 l'incremento medio dei prezzi dei prodotti agricoli sull'anno precedente è stato del 17.7%, il triplo della variazione registrata nell'anno precedente: il valore non ha precedenti negli ultimi cinquanta anni e risulta dall'effetto combinato di condizioni climatiche ormai non più eccezionali e del conflitto tra Russia e Ucraina.

Molte le note positive nel 2022. L'export in prima battuta: il cibo italiano venduto all'estero ha superato la quota dei 60 miliardi di euro (+16.7% sul 2021), trainato in primis dal vino (8 miliardi) e da pasta e derivati dei cereali (oltre 7 miliardi) e da frutta e verdura fresche (5.5 miliardi). Per l'agroalimentare del nostro Paese, morso dalla stretta demografica e dalla contrazione dei consumi, l'export rappresenta la principale strada di crescita o forse anche di tenuta nel prossimo futuro. Per quanto positiva la performance del 2022, molto rimane da fare: delle 60 mila imprese alimentari italiane, solo il 15% esporta, contro, ad esempio, il 40% delle imprese tedesche.

Un secondo fenomeno va tenuto in considerazione, ed è la crescita dei prodotti tipici, le indicazioni di origine: la Dop Economy, ossia l'economia dei prodotti a indicazione geografica, vale 19 miliardi di euro secondo i dati Ismea-Qualivita (+16% sul 2020), con oltre 10 miliardi di export, circa un quinto dell'export agroalimentare italiano.

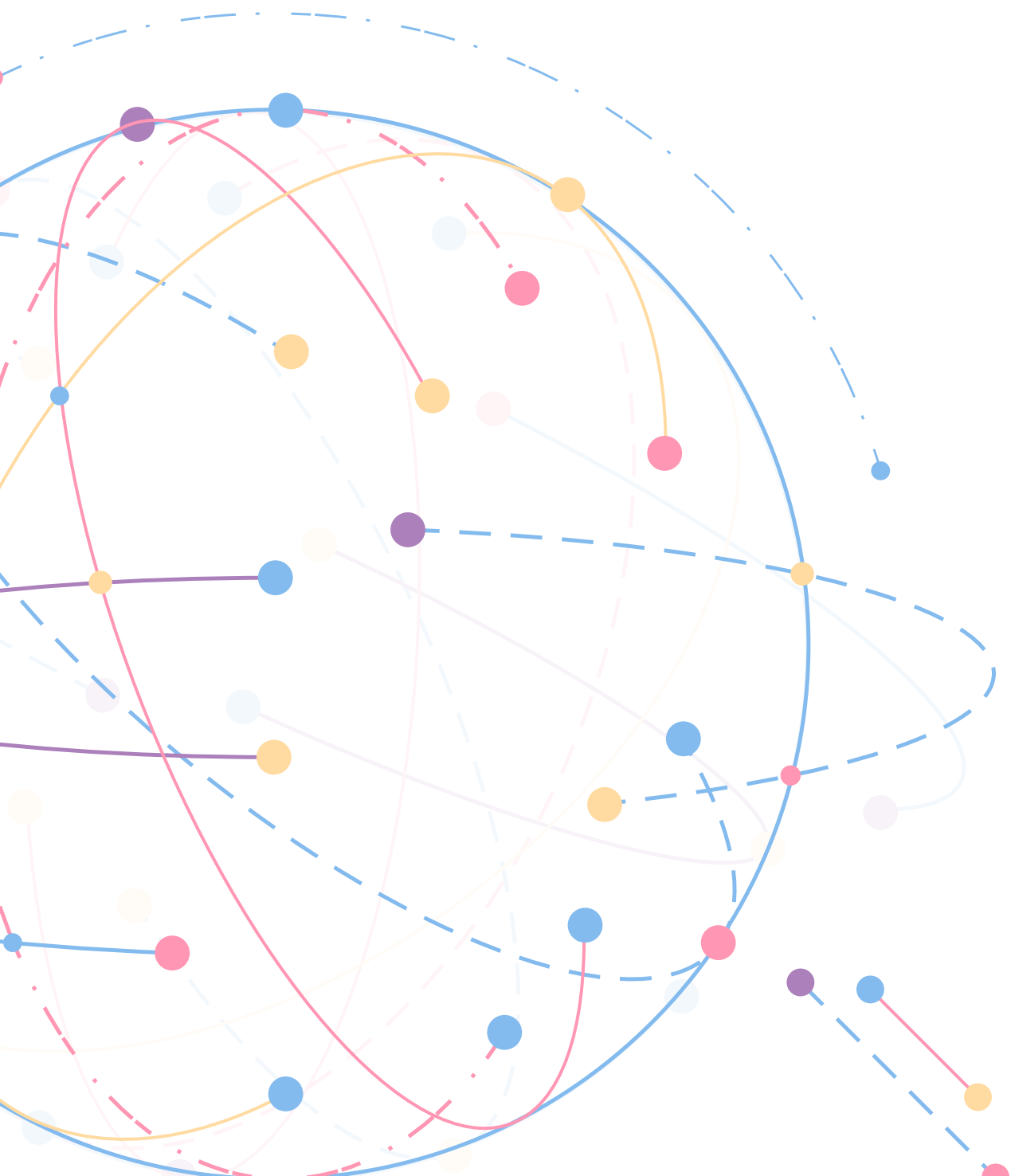
02

CAMPIONE

E METODO

D'INDAGINE





Il campione osservato è composto da **566 aziende dell'alimentare del Triveneto**, è stato estratto dalla banca dati AIDA-Bureau Van Dijk e include sole società di capitali con un numero di addetti compreso tra 10 e 250 (PMI secondo la classificazione ISTAT). L'estrazione ha fatto riferimento a tutti codici Ateco dal 10.1 al 10.8. La composizione per regione e comparto di appartenenza viene riportata nelle figure 1, 2 e 3.

Il campione è stato rivisto rispetto alle edizioni precedenti per comprendere aziende che hanno trasformato le loro attività principali rientrando nei comparti Ateco presi in esame, aziende fondate solo recentemente, o aziende che hanno raggiunto nel 2022 la dimensione di PMI. In parallelo, il campione è stato pulito, eliminando tutte le aziende cedute, fallite e/o divenute in termini dimensionali grandi o micro imprese. Delle 519 aziende analizzate nella precedente edizione, 449 risultavano ancora presenti nel database e sono state mantenute, 117 sono invece le nuove realtà attive inserite ex novo.

Figura 1 - IMPRESE PER REGIONE

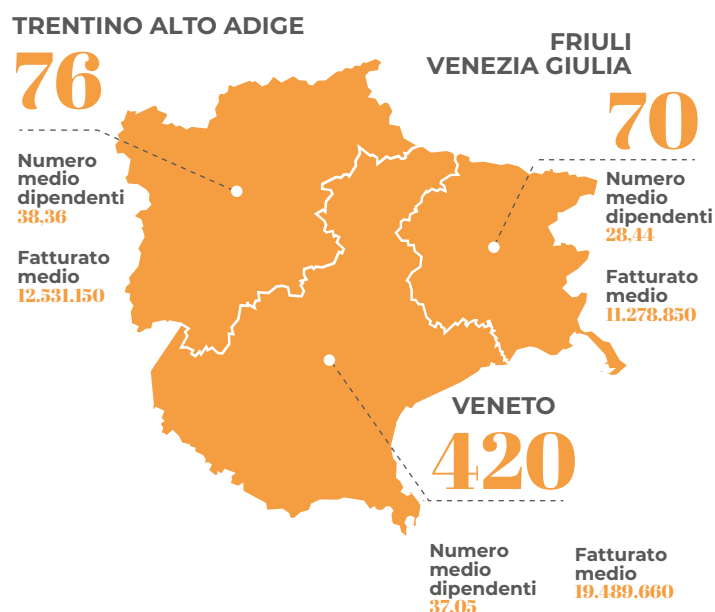
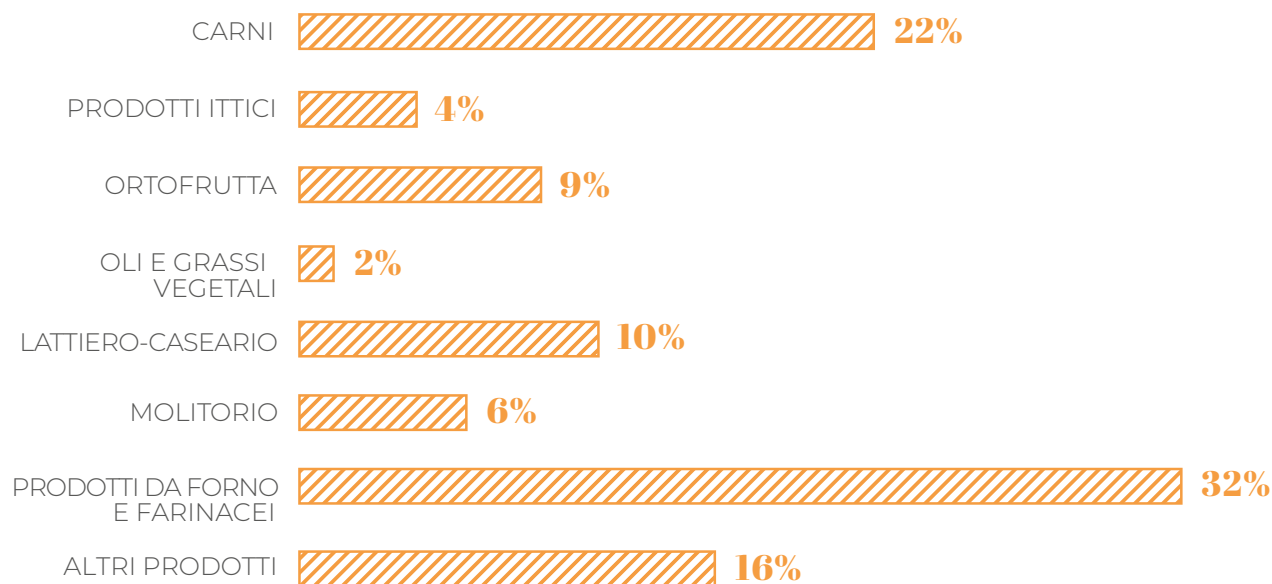


Figura 2 - NUMERO IMPRESE DEL CAMPIONE PER COMPARTO PREVALENTE



Figura 3 - IMPRESE PER COMPARTO PREVALENTE**Tabella 1 - DIMENSIONE DELLE AZIENDE PER COMPARTO**

CODICE ATECO - COMPARTO PREVALENTE		NUMERO MEDIO DIPENDENTI	FATTURATO MEDIO
10.1	LAVORAZIONE E CONSERVAZIONE DI CARNE E PRODUZIONE DI PRODOTTI A BASE DI CARNE	35,98	20.440.806
10.2	LAVORAZIONE E CONSERVAZIONE DI PESCE, CROSTACEI E MOLLUSCHI	28,39	12.480.206
10.3	LAVORAZIONE E CONSERVAZIONE DI FRUTTA E ORTAGGI	46,44	19.621.917
10.4	PRODUZIONE DI OLI E GRASSI VEGETALI E ANIMALI	39,67	171.988.367
10.5	INDUSTRIA LATTIERO-CASEARIA	33,42	24.560.143
10.6	LAVORAZIONE DELLE GRANAGLIE, PRODUZIONE DI AMIDI E DI PRODOTTI AMIDACEI	31,24	21.749.353
10.7	PRODUZIONE DI PRODOTTI DA FORNO E FARINACEI	37,08	7.992.374
10.8	PRODUZIONE DI ALTRI PRODOTTI ALIMENTARI	34,40	11.293.313

A livello di comparto si nota come ortofrutta e olio siano quelli in cui le aziende hanno un numero maggiore di dipendenti, mentre quelli dedicati alla lavorazione e alla conservazione di prodotti ittici raccoglie le aziende più piccole. Il comparto degli oli è fortemente influenzato da un'azienda outlier per fatturato; il ricalcolo del fatturato medio dopo averla esclusa resta sensibilmente più alto (75.448.667 €) rispetto agli altri comparti. La situazione non si discosta molto da quella dell'anno precedente: le diverse filiere mantengono le loro caratteristiche anche in termini di dimensioni.

Il maggior numero delle aziende indagate (74,20%) è localizzato in Veneto. Trentino-Alto Adige e Friuli-Venezia Giulia ricoprono la quota restante con un numero di aziende pressoché analogo, pari rispettivamente al 13,43% e al 12,37%. Le aziende venete e del Trentino-Alto Adige sono mediamente più grandi rispetto a quelle del Friuli-Venezia Giulia sia in termini di dipendenti, sia di fatturato.

Relativamente ai comparti, il campione presenta la seguente composizione (Figura 3): il 32,33% delle imprese è attivo nei prodotti da forno e farinacei, il 21,73% nelle carni fresche e nei salumi, il 9,72% nel lattiero-caseario. La quota relativa all'ortofrutticolo è pari al 9,36%, mentre il 6,01% è rappresentato dall'industria molitoria. Per quanto concerne i fatturati, i produttori di oli e grassi vegetali, seguiti da lavorazione delle granaglie e produzione di amidi presentano valori medi più elevati. Va tenuto comunque presente che specialmente nel primo, le aziende sono poco numerose e molto diverse tra loro.

L'ANALISI SI È ARTICOLATA IN TRE FASI:

01 >

Analisi desk:

è stata condotta sull'intero campione, con la finalità di mappare la presenza on-line delle aziende e la comunicazione della sostenibilità attraverso il proprio sito internet. Per quanto concerne il primo aspetto, la raccolta di informazioni è stata fatta sugli spazi online proprietari (siti web, blog, social network), indagandone le performance in termini di fanbase, le pratiche editoriali in termini di frequenza di pubblicazione dei contenuti, la presenza di iniziative di e-commerce proprietarie. Per quanto concerne le pratiche editoriali, sono stati analizzati i contenuti nell'arco temporale di 6 mesi per quanto riguarda Facebook (luglio-dicembre 2022) e di un anno per quanto riguarda Instagram.

02 >

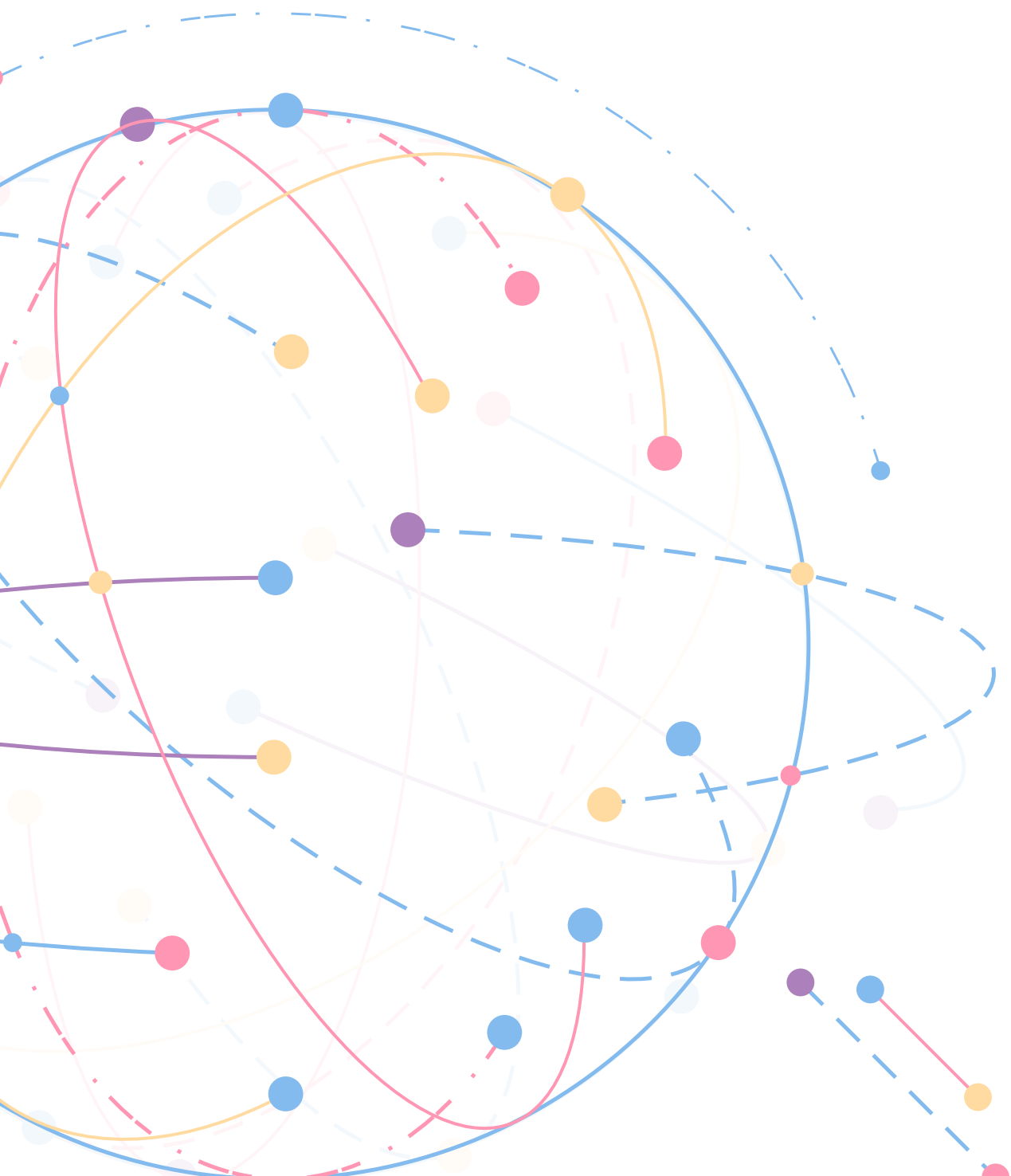
Survey:

a tutte le aziende del campione è stato chiesto via email di compilare un questionario strutturato orientato a cogliere la maturità digitale e green e i processi decisionali in grado di spiegarle. All'invio dell'email è seguito recall telefonico per incentivare la partecipazione. Il tasso di risposta è stato del 16,61% ;

03 >

Analisi di casi:

è stata realizzata attraverso interviste approfondite a chi, all'interno dell'azienda, è responsabile delle attività digitali e/o di sostenibilità. L'obiettivo di questo approfondimento qualitativo è stato quello di cogliere nella loro complessità i fattori determinanti e i processi organizzativi alla base delle evidenze osservate. Inoltre, i casi hanno consentito di cogliere il ruolo dell'ecosistema di attori esterni (istituzioni, servizi, consulenza, ricerca) nel percorso lungo le due direttrici di transizione.

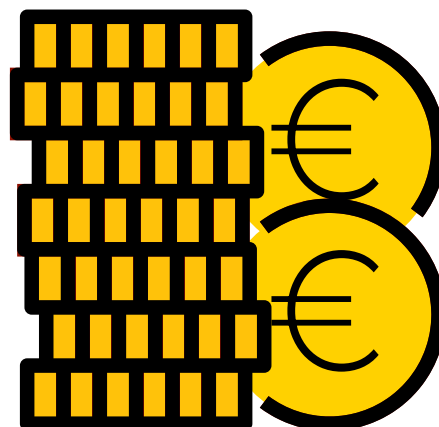


03

**LA SITUAZIONE
ECONOMICO-FINANZIARIA**



È utile conoscere la situazione economico-finanziaria del campione di aziende selezionate grazie all'analisi di alcuni indici di bilancio relativi agli anni 2020 e 2021. Sotto il profilo metodologico si sono analizzate le società del campione i cui dati sono risultati disponibili per entrambi gli anni indagati, al fine di assicurare la massima comparabilità.



L'analisi degli indicatori economici (Tabella 2) segnala un **significativo miglioramento della situazione economica** del campione esaminato che compensa la contrazione dei principali valori del conto economico registrata nell'anno 2020 a causa della pandemia. In particolare, nell'anno 2021 i ricavi di vendita aumentano del 12%, il margine operativo lordo (EBITDA) del 29% e il reddito netto del 22%. Andando ancor più nel dettaglio, è utile notare che la grande maggioranza del campione (83%) è riuscita a incrementare i propri ricavi e il 63% delle imprese del settore food qui esaminate ha migliorato l'EBITDA.

Tabella 2 - INDICATORI ECONOMICI

INDICATORI ECONOMICI	MEDIANA			NUMERO DI OSSERVAZIONI		
	Valore assoluto		Variaz. %	Totale	Aumento dal 2020 al 2021	
	2020	2021			Variaz. numerica	Variaz. %
Ricavi delle vendite	5.446.829	6.095.043	12%	562	465	83%
EBITDA	331.227	427.112	29%	562	353	63%
RISULTATO DI PERIODO	68.920	84.412	22%	529	305	58%

Fonte: elaborazione su dati Aida

Passando a esaminare i principali indici di redditività (Tabella 3), si nota come sia il ROE sia il ROA siano aumentati in maniera significativa, rispettivamente del 17% (per il ROE) e del 10% (per il ROA). Il ROS e l'EBITDA% evidenziano invece un incremento più contenuto (6% per entrambi).



Questi dati segnalano pertanto un miglioramento nell'anno 2021 della redditività globale delle aziende (ROE) e della redditività degli investimenti aziendali (ROA), raggiungendo valori che riflettono una **buona ripresa delle performance economiche dopo l'impatto economico negativo dovuto alla pandemia** che ha pesantemente caratterizzato il 2020. Si segnala tuttavia che tali indici nell'anno 2021 (7,31% per il ROE e 3,22% per il ROA) non riescono ancora a raggiungere i livelli dell'anno 2019 (8,79% per il ROE e 3,91% per il ROA). Invece, la redditività delle vendite (ROS) e la marginalità operativa lorda (EBITDA%), pur evidenziando un incremento contenuto, raggiungono i valori del 2019, a dimostrazione che le imprese del campione sono state in grado di mantenere ridotti i costi operativi pur osservando una ripresa nei volumi di vendita, riuscendo quindi a creare margini di guadagno a livello percentuale. A conferma di ciò, oltre la metà delle imprese esaminate è stata capace di aumentare tutti gli indici di redditività esaminati dal 2020 al 2021 (Tabella 3).

Tabella 3 - INDICI DI REDDITIVITÀ

INDICI DI REDDITIVITÀ	MEDIANA			NUMERO DI OSSERVAZIONI		
	Valore assoluto		Variaz. %	Totale	Aumento dal 2020 al 2021	
	2020	2021			Variaz. numerica	Variaz. %
ROE	6,24%	7,31%	17%	518	264	51%
ROA	2,92%	3,22%	10%	553	293	53%
ROS	2,69%	2,86%	6%	544	286	53%
EBITDA%	6,32%	6,73%	6%	554	292	53%

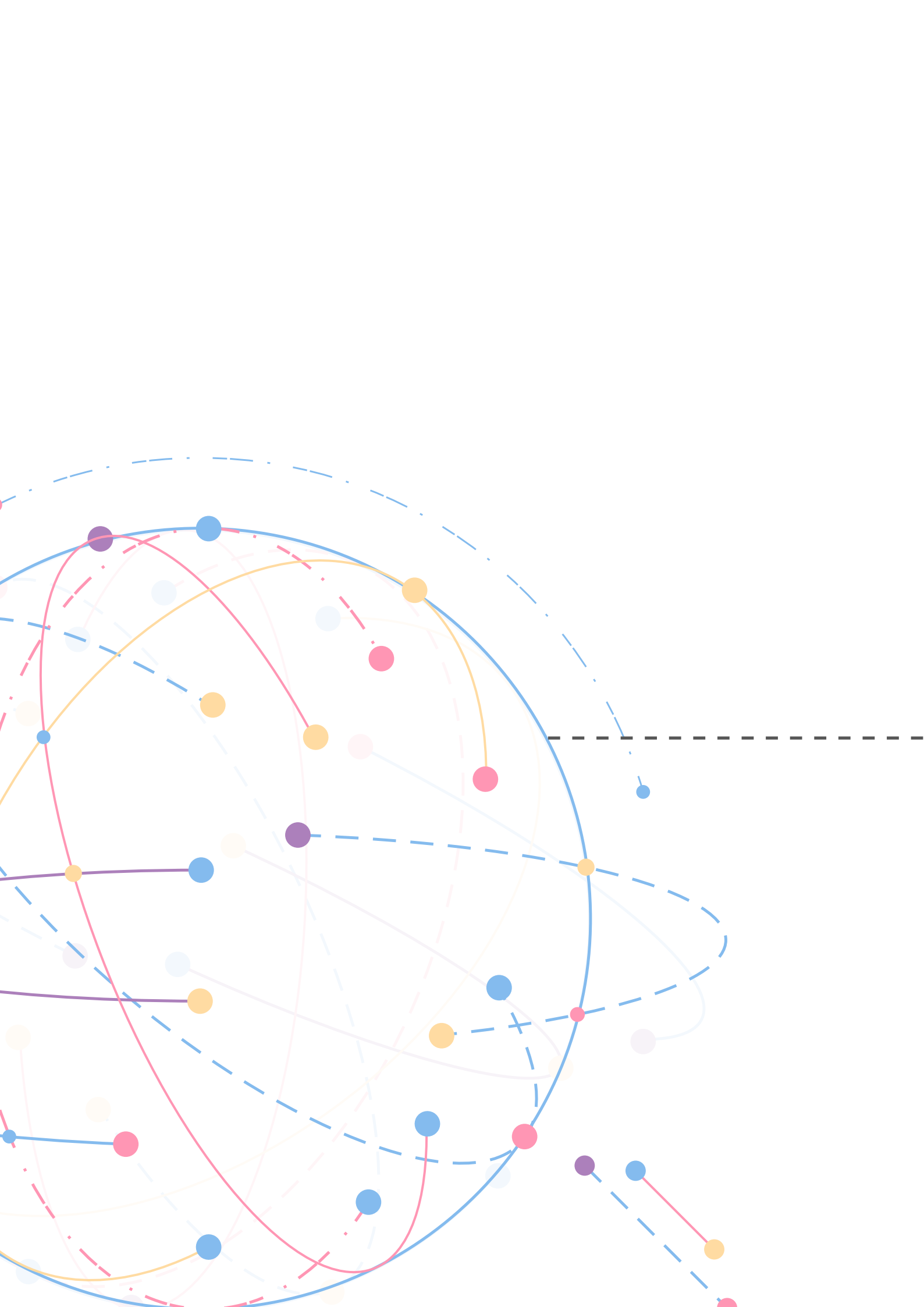
Fonte: elaborazione su dati Aida

Nel suo complesso **il comparto food presidiato dalle PMI è stato capace pressoché di annullare gli effetti negativi dovuti alla pandemia** che si erano resi particolarmente evidenti nell'anno 2020, registrando un significativo aumento dei ricavi e dei principali risultati economici.

04

**IL DIGITALE
NELLE RELAZIONI
CON I MERCATI**







In linea con la matrice originaria dell'osservatorio, nato nel 2020 per monitorare le strategie e le pratiche di marketing digitale dell'agroalimentare del Triveneto, anche quest'anno partiamo dalla ricognizione della presenza online delle imprese del campione. Osservare come, e soprattutto se, le aziende comunicano con la domanda e gli stakeholder in modo efficace significa aprire una più ampia finestra sulla trasformazione del settore per tre ragioni.



--> 1° il food è un ambito in cui la domanda reclama molta comunicazione.

Sia essa sulla genuinità dei prodotti, sulla sostenibilità, sulla storia e sui luoghi da cui provengono, l'alimentare è un ambito ad elevata intensità di significati richiesti con crescente insistenza dai consumatori attenti a salute, ambiente e territorio. Sin dalla prima edizione è emersa con chiarezza la necessità di colmare un gap da parte delle PMI nordestine su questo fronte: per quanto gli strumenti della comunicazione digitale siano "abbordabili" a un pubblico di aziende dalle ridotte dimensioni e dalle contenute risorse da dedicare al marketing, rimane ancora molto terreno da coprire. Anno dopo anno ci interessa tenere traccia della maturazione del food triveneto su questo versante: una matura presenza sui canali di comunicazione online è condizione necessaria per poter competere.

-----> 2° la comunicazione digitale, con il suo porre le imprese in continua relazione con domanda e portatori di interesse vari, **rappresenta un possibile innesco di traiettorie di trasformazione digitale tout court.**

Rispondere di più ai consumatori, per esempio, può spingere ad adottare il digitale nei processi produttivi così da ottimizzare tempi e saturazione degli impianti. Interagire con i clienti su base continuativa può far accumulare dati che, adeguatamente trattati con soluzioni più o meno sofisticate di business intelligence, possono orientare decisioni strategiche e investimenti. Valorizzare genuinità, garanzie di provenienza e sicurezza nelle strategie aziendali e nella loro comunicazione digitale può portare a investire in soluzioni di tracciabilità lungo tutta la filiera, così da rendere concreto l'impegno agli occhi del cliente.

-----> 3° il **premium** assegnato sia dai mercati che dal mondo della finanza e del credito all'adeguamento delle strategie di impresa **agli imperativi ESG** necessita che le scelte delle aziende siano **segnalate attraverso iniziative di comunicazione** in tutti i canali possibili.

Quanto più l'agenda della sostenibilità chiederà alle aziende di sviluppare pratiche nuove e rispettose di ambiente e società, tanto più tali investimenti necessiteranno di essere resi noti alle audience che misurano e giudicano, con i loro acquisti o le loro decisioni, il percorso virtuoso di un'azienda.

I siti internet

Passiamo quindi a valutare come le PMI indagate stiano utilizzando i canali digitali per rendersi visibili, in particolare guardando al sito internet e ai principali social network per il mercato italiano. Per ciascuna azienda sono stati raccolti dati relativi alla presenza online sia a livello corporate, sia a livello di singoli brand, qualora nel sito aziendale venissero inseriti link a spazi online o social network dedicati a marche di linea o di prodotto.

Tra le 566 aziende del campione, 27 appaiono online con più presenze. Alcune aziende decidono infatti di creare siti web o profili social dedicati a particolari marche, per dar loro un'immagine unica, spesso separata da quella corporate.

La ricerca ha permesso di identificare siti funzionanti legati a 503 differenti marche e 12 siti esistenti, ma non funzionanti o in costruzione. Spostando il focus sulle singole aziende, **solo l'8,63 % di queste non ha ancora attivato un sito che permetta di raggiungere correttamente gli utenti**, potenziali o attuali, il 2,12% presenta siti in costruzione o manutenzione. Il dato è di poco inferiore rispetto a quello riscontrato nella scorsa edizione, sembra pertanto che **la situazione** ormai sia **stabile** e che solo una piccola parte di aziende non abbia interesse o non abbia le possibilità o capacità di crearsi almeno un sito vetrina.

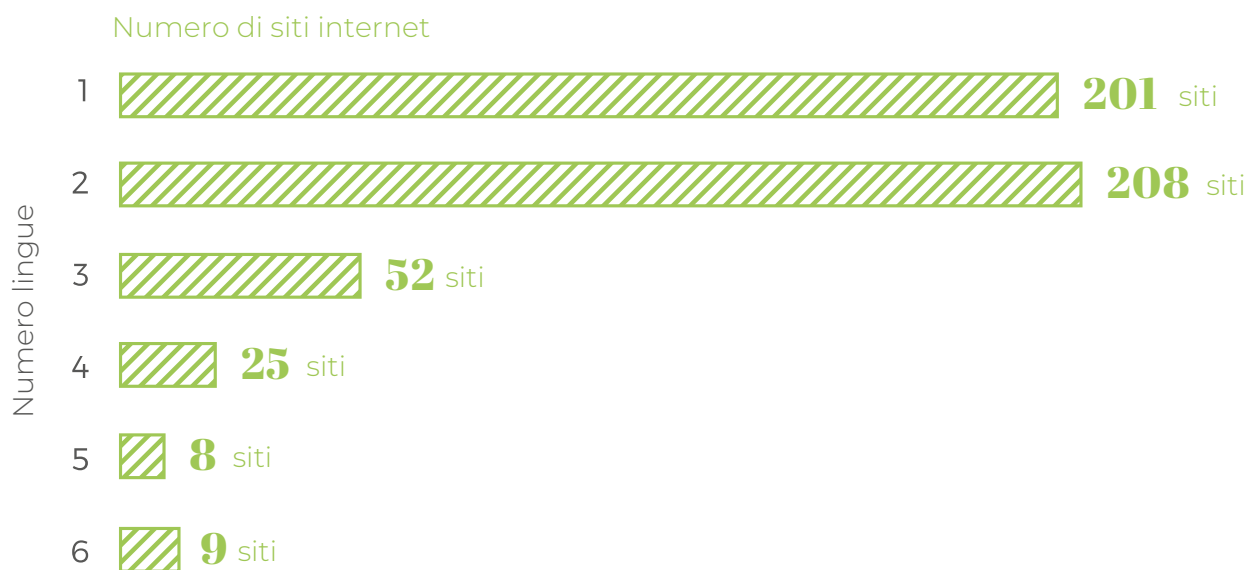
Le aziende con sito internet esistente e funzionante (tabella 4) hanno in media un numero di dipendenti più elevato (38,82 vs 23,24), ricavi più elevati (18.575.490 € vs 11.872.730 €), un utile netto superiore (453.588 € vs 100.765 €) e appartengono al comparto delle granaglie (10.6) e a quello che raccoglie tutte le altre categorie (10.8). Il dato non stupisce: è da anni che il comparto delle farine e granaglie sembra aver compreso l'importanza del digitale e aver investito di conseguenza.

Tabella 4 - AZIENDE CON ALMENO UN SITO (%)

COMPARTO	ASSENZA SITO	PRESENZA SITO
10.1 LAVORAZIONE E CONSERVAZIONE DI CARNE E PRODUZIONE DI PRODOTTI A BASE DI CARNE	24,39	75,61
10.2 LAVORAZIONE E CONSERVAZIONE DI PESCE, CROSTACEI E MOLLUSCHI	21,05	78,95
10.3 LAVORAZIONE E CONSERVAZIONE DI FRUTTA E ORTAGGI	14,55	85,45
10.4 PRODUZIONE DI OLI E GRASSI VEGETALI E ANIMALI	55,56	44,44
10.5 INDUSTRIA LATTIERO-CASEARIA	9,43	90,57
10.6 LAVORAZIONE DELLE GRANAGLIE, PRODUZIONE DI AMIDI E DI PRODOTTI AMIDACEI	5,88	94,12
10.7 PRODUZIONE DI PRODOTTI DA FORNO E FARINACEI	14,75	85,25
10.8 PRODUZIONE DI ALTRI PRODOTTI ALIMENTARI	8,89	91,11

Per quanto concerne la potenziale visibilità all'estero, abbiamo analizzato il numero di lingue per ciascun sito (figura 4). **Il 39,96% è disponibili in un'unica lingua** (tipicamente l'italiano). Alcuni siti presentano contenuti solo in tedesco, relativi ad aziende con sede in provincia di Bolzano, o solo in inglese. Il 41,35% dei siti è disponibile in due lingue e solo il 10,34% in tre. Le lingue maggiormente utilizzate sono l'inglese (287 siti) e il tedesco (97), seguono il francese (46) e lo spagnolo (28).

Figura 4 - NUMERO DI SITI PER NUMERO DI LINGUE



Andando ad analizzare i dati per comparto, possiamo notare come il comparto 10.1 (carni) sia quello in cui i siti sono prevalentemente in lingua italiana (Tabella 5), segno di una maggiore concentrazione sul mercato domestico. Tutti i siti del comparto 10.4 (oli), invece, sono in doppia lingua. Tra i siti disponibili in almeno 6 lingue segnaliamo Rigoni di Asiago – confetture - che non solo traduce il sito, ma lo adatta in relazione al Paese, e Nero Nobile – caffè - che traduce il sito anche in Arabo, coerentemente con la loro presenza alla fiera food and hospitality in Oman.

Tabella 5 - PERCENTUALE DI SITI IN RELAZIONE AL NUMERO DI LINGUE

PERCENTUALE DI SITI IN RELAZIONE AL NUMERO DI LINGUE		Numero di lingue					
		1	2	3	4	5	6
10.1	LAVORAZIONE E CONSERVAZIONE DI CARNE E PRODUZIONE DI PRODOTTI A BASE DI CARNE	57,29	27,08	6,25	7,29	1,04	57,29
10.2	LAVORAZIONE E CONSERVAZIONE DI PESCE, CROSTACEI E MOLLUSCHI	53,33	40,00	6,67	0,00	0,00	53,33
10.3	LAVORAZIONE E CONSERVAZIONE DI FRUTTA E ORTAGGI	22,92	50,00	14,58	8,33	2,08	22,92
10.4	PRODUZIONE DI OLI E GRASSI VEGETALI E ANIMALI	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10.5	INDUSTRIA LATTIERO-CASEARIA	42,31	44,23	9,62	1,92	0,00	42,31
10.6	LAVORAZIONE DELLE GRANAGLIE, PRODUZIONE DI AMIDI E DI PRODOTTI AMIDACEI	33,33	44,44	13,89	0,00	5,56	33,33
10.7	PRODUZIONE DI PRODOTTI DA FORNO E FARINACEI	44,05	41,67	7,74	2,98	1,19	44,05
10.8	PRODUZIONE DI ALTRI PRODOTTI ALIMENTARI	22,62	46,43	17,86	9,52	2,38	22,62

Per quanto concerne i contatti riportati nei siti, mediamente le aziende forniscono indicazioni relative a 3,43 canali diversi. Su 503 siti, 483 forniscono il proprio numero di telefono, 430 l'indirizzo email. Sono **ancora molto poche invece le aziende che segnalano modalità più innovative come whatsapp (4,05%) o permettono di chattare con l'azienda (1,59%)**.

I social network

La presenza delle aziende e dei vari brand ad esse collegati nei social network vede **ancora in testa Facebook, con 434 profili. Seguono Instagram (313) e LinkedIn (226)** (figura 5). La distanza tra i primi due social network di Meta si accorcia se andiamo a valutare le pagine attive, che sono solo 18 in meno. Questo porta a ritenere che probabilmente **il numero elevato non dipenda da un maggior uso di Facebook, ma semplicemente dalla mancata chiusura di pagine aperte in anni passati**. Anche dall'analisi dei casi aziendali si è riscontrato un maggior interesse verso Instagram, che viene segnalato come social network principale. Tale cambiamento dipende dallo spostamento della popolazione a target verso quest'ultima piattaforma. Le aziende intervistate segnalano però che tale cambiamento, seppur necessario, è peggiorativo: Instagram non consente di ottenere lo stesso livello di informazioni perché i commenti da parte degli utenti sono in genere meno interessanti e poco approfonditi.

Dopo il maggior ricorso al digitale a seguito della pandemia, ora i cambiamenti nell'adozione del digitale a fini di comunicazione appaiono contenuti. **Una lenta crescita**, si potrebbe affermare. **Le strategie ormai sono consolidate e si tende a guardare e provare ad anticipare il futuro ancora poco**. Social network come Tik Tok appaiono ancora lontani, vuoi per cultura aziendale, vuoi per competenze e risorse.

Figura 5

PRESENZA DEI BRAND ONLINE



SITO INTERNET

503

Numero di siti
funzionanti



FACEBOOK

434

Numero pagine
(brand) rilevate

313

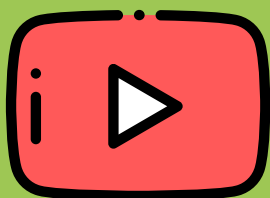
Numero pagine (brand) attive/funzionanti⁴ rilevate

73,50

Percentuale di aziende presenti⁵

11.057

Numero medio follower



YOUTUBE

202

Numero pagine
(brand) rilevate

64

Numero pagine (brand) attive/funzionanti⁴ rilevate

34,63

Percentuale di aziende presenti⁵

212

Numero medio follower⁶



TWITTER

83

Numero pagine
(brand) rilevate

10

Numero pagine (brand) attive/funzionanti⁴ rilevate

14,49

Percentuale di aziende presenti⁵

⁴ Almeno 1 post pubblicato nel periodo di rilevazione.

⁵ Si considerano le aziende (non i singoli brand) presenti sulla piattaforma, indipendentemente dall'aggiornamento dei contenuti.

⁶ Iscritti al canale.





INSTAGRAM

313

Numero pagine
(brand) rilevate

296

Numero pagine (brand) attive/funzionanti⁴ rilevate

53,35

Percentuale di aziende presenti⁵

3.402

Numero medio follower



LINKEDIN

226

Numero pagine
(brand) rilevate

135

Numero pagine (brand) attive/funzionanti⁴ rilevate

39,92

Percentuale di aziende presenti⁵

988

Numero medio follower



PINTEREST

83

Numero pagine
(brand) rilevate

2

Numero pagine (brand) attive/funzionanti⁴ rilevate

14,49

Percentuale di aziende presenti⁵

—



TIK TOK

22

Numero pagine
(brand) rilevate

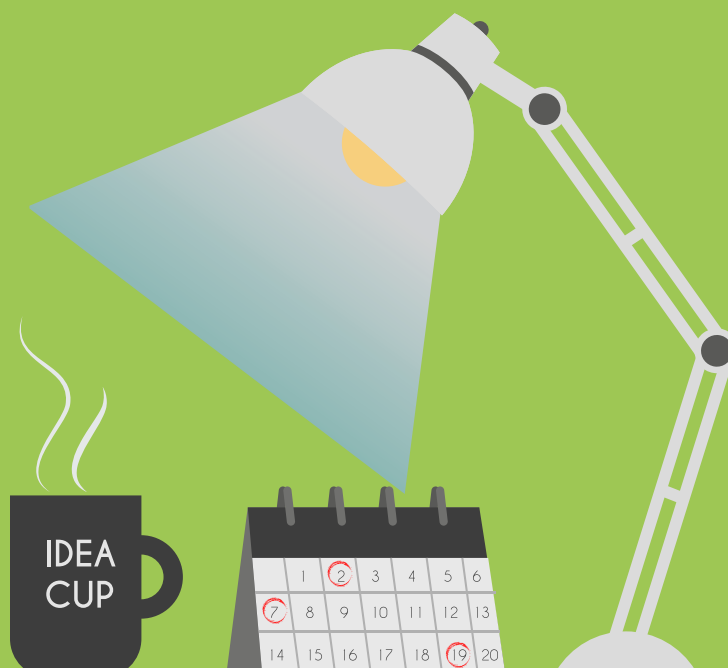
18

Numero pagine (brand) attive/funzionanti⁴ rilevate

3,89

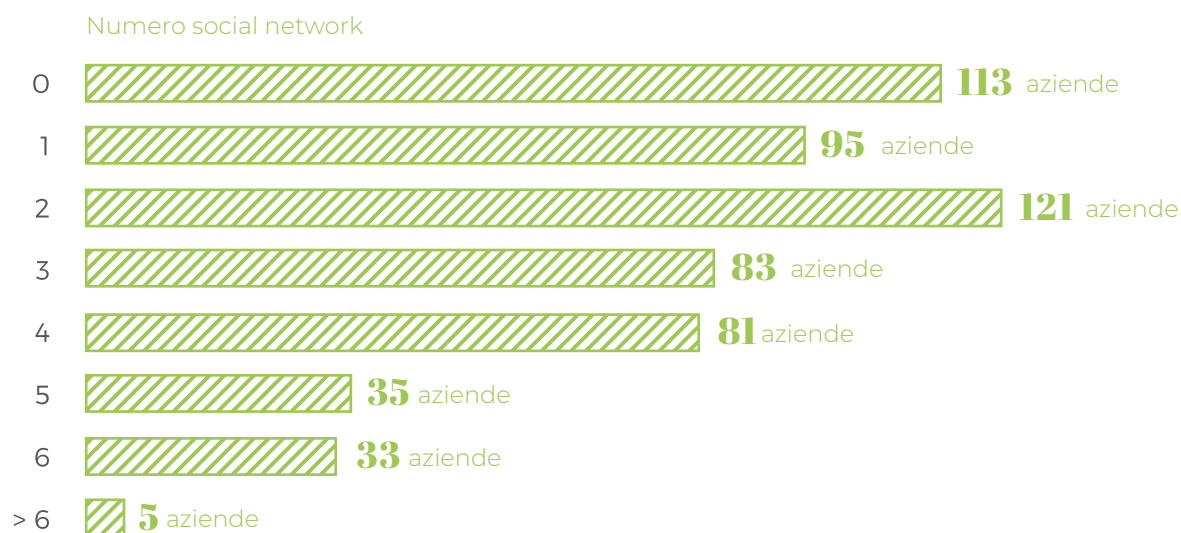
Percentuale di aziende presenti⁵

223



La maggior parte delle aziende è presente su 2 social network (figura 6), ma abbiamo ancora un 20% di aziende che ancora non utilizza alcun profilo. Tra i più attivi e presenti troviamo Dolciaria Loison, Molino Rossetto, Pastificio Felicetti e due realtà che superano di poco i 10 dipendenti, ma sono in grado di presidiare tutte le piattaforme: Panificio da Marino e Volchem.

Figura 6 - NUMERO DI PROFILI SOCIAL



Facebook

Facebook, si diceva, risulta essere il social network più utilizzato, con 434 differenti profili aperti di proprietà di 416 aziende diverse. Andando però ad analizzare la situazione in termini di pubblicazione di contenuti, notiamo che sono solo 313 le pagine attive riconducibili a 301 aziende diverse. Le pagine

con almeno un follower sono 428, il 70,86% dei brand. Lo scorso anno tale dato era più basso (64,73%): sembra che le aziende attualmente presenti nel settore siano maggiormente attente alla presenza in questo social network, tuttavia, **il gap tra apertura del profilo e reale utilizzo rimane significativo**. Il numero di pagine aperte nell'ultimo anno è irrisorio (2), segno anche questo di maturità considerando che il social network ormai non registra più tassi di crescita interessanti. Ancora non ottimale appare l'integrazione sito-social network: solo il 79,53% segnala attraverso l'apposita icona la sua presenza su Facebook.

Sono stati identificati anche una ventina di profili Facebook legati a marche che non hanno un sito internet corrispondente. Analizzandoli nel dettaglio, tuttavia, si è visto che sono per lo più legati a linee il cui sito è aziendale e comprende più marche della stessa impresa. Solo in cinque casi si è riscontrata

434



**differenti profili
aperti di proprietà**

una presenza su Facebook e nessun sito: si tratta di panifici e pasticcerie per le quali, probabilmente, l'investimento in termini di tempo e risorse economiche rispetto agli obiettivi rende più conveniente la gestione di un profilo social rispetto ad un sito. È probabile anche che sia una risposta a una clientela che chiede cerca informazioni online ma privilegia i social network e che usa le relative reti di contatto come strumento per scoprire le attività artigianali e commerciali di prossimità.

Con riferimento ai comparti, le aziende dei prodotti da forno e farinacei, gli altri prodotti e l'ortofrutta sono quelli in cui la percentuale di aziende con almeno una pagina attiva e funzionante è superiore alla metà (tabella 6).

Tabella 6 - PRESENZA SU FACEBOOK

COMPARTO	10.1	10.2	10.3	10.4	10.5	10.6	10.7	10.8
% aziende con pagine FB attive	35,77	21,05	60,00	44,44	47,17	50,00	64,48	63,33

Il numero medio di follower è 11.057, il dato è fortemente influenzato da alcuni outlier che superano i 250.000 fan. Eliminando questi brand (3), il dato scende a 9.079 (mediana 2.249); eliminando tutti gli outlier (35) il dato scende ulteriormente a 3.555, registrando un +42% rispetto allo scorso anno. In testa alla classifica troviamo Cesarin Spa e Laped. **I comparti con fanbase più ampie sono quello delle farine e dell'ortofrutta**, anche se quest'ultimo valore è significativamente influenzato da Cesarin Spa e Rigoni di Asiago.

La frequenza media di pubblicazione mensile è tra i cinque e i sei post (tabella 7), con alcune eccezioni di aziende che pubblicano più volte al giorno. Le analisi ci permettono di affermare che la frequenza di pubblicazione spiega solo in parte il numero dei follower, ma sembra più importante nel comparto dell'ortofrutta e in quello degli "altri prodotti".



SOLO IL **79,53%**
SEGNALE ATTRAVERSO
L'APPOSITA ICONA **LA**
SUA PRESENZA SU
FACEBOOK

Tabella 7 - NUMERO DI POST E FOLLOWER SU FACEBOOK



COMPARTO	10.1	10.2	10.3	10.4	10.5	10.6	10.7	10.8
Post mensili	4,53	6,87	4,21	3,46	5,43	7,57	5,20	6,16
Follower pagine FB	4.348	9.657	22.942	3.046	4.797	12.059	9.271	16.243
Follower senza (35) outlier	3.586	9.657	2.800	3.046	3.243	5.520	2.988	4.289

Le aziende presenti con profilo attivo su Facebook in genere hanno un numero maggiore di dipendenti (40,82 vs 31,34) e un fatturato in media poco più elevato (17.939.390 € vs 17.055.920€). Nei comparti dell'ortofrutta, lattiero caseario, farine e granaglie e prodotti da forno e farinacei si registra una relazione positiva tra fatturato e attività su Facebook, mentre il numero di dipendenti non risulta rilevante.

302



aziende presenti
su Instagram

Instagram

Le aziende presenti su Instagram sono 302 con 313 profili associati. Malgrado la presenza di più profili per singola azienda, solo 296 sono corretti e funzionanti. **Rispetto all'altro social network di Meta – Facebook - la situazione non sembra ancora stabile:** si registrano infatti 7 nuovi profili nel 2022 e ne stanno aprendo altri già nei primi mesi 2023. Le aziende presenti hanno dimensioni maggiori sia in termini di dipendenti (41,43 vs 30,65) sia con riferimento ai ricavi (18.314.580 € vs 16.629.938 €).

Analizzando la situazione per comparto (Tabella 8) si nota una maggior presenza di profili in quelli delle farine e granaglie (58,82%) e in quello dei prodotti da forno e farinacei (59,02%). Interessante notare che la percentuale di aziende presenti su Instagram rispetto a Facebook è più alta nel lattiero caseario e nel comparto delle farine. È più elevata anche nel comparto ittico, nel quale però non si registrano buone performance in termini né di post creati, né di risultati ottenuti.

Il numero medio di follower è 3.402. **Le differenze tra comparti e tra aziende dello stesso comparto non sono così elevate come per Facebook,** ma si registra comunque una certa variabilità. Fanbase più elevata (5.774) si riscontra nel comparto degli altri prodotti, in cui trovano collocazione prodotti diversi, alcuni dei quali attirano più interesse (caffè, tisane, prodotti speciali senza glutine o integratori).

Una frequenza di pubblicazione più elevata (5,54 post al mese) rispetto alla media (4,26) si riscontra tra gli "altri prodotti", segmento in cui troviamo anche il più alto numero medio di follower (tabella 9). Non si registra un'elevata cor-

relazione tra frequenza di pubblicazione e risultati in termini di fanbase, segno che **il successo non è solo una questione di quantità, ma anche e soprattutto di qualità**. Tra i profili più seguiti di segnalano Megic Pizza, i cui contenuti sono legati al mondo del food e a ciò che in esso accade, con un tone of voice leggero e divertente, Dolciaria Loison e Rigoni di Asiago. Questi ultimi hanno profili curati e professionali, ben collegati agli altri canali di comunicazione, e ciò premia in termini di follower.

Anche per questo social network, non sempre c'è la relativa icona nel sito. Sono oltre il 29% le aziende che non segnalano la presenza del profilo sul proprio sito: un'opportunità di comunicazione persa che dimostra quanto sia ancora poco integrata l'attività tra sito e canali social, a volte gestiti da agenzie diverse o l'uno internamente e l'altro esternamente.

Tabella 8 - PRESENZA SU INSTAGRAM

COMPARTO	10.1	10.2	10.3	10.4	10.5	10.6	10.7	10.8
% aziende con profilo Instagram funzionante	35,77	31,58	52,73	33,33	49,06	58,82	59,56	54,44

Tabella 9 - FREQUENZA DI PUBBLICAZIONE E FOLLOWER INSTAGRAM

COMPARTO	10.1	10.2	10.3	10.4	10.5	10.6	10.7	10.8
Numero medio post mensili	3,00	2,60	3,44	3,37	3,43	4,32	4,68	5,54
Numero medio follower	1.069	893	3.161	1.108	1.284	4.495	3.820	5.774

LinkedIn

Per quanto concerne il principale social network per il B2B, LinkedIn, si registra un lieve miglioramento rispetto all'anno passato. Dal 36,9% di aziende presenti su LinkedIn si passa quest'anno al 39,93%. In questo caso il numero totale di profili coincide esattamente con il numero di PMI presenti, coerentemente con il ruolo corporate della piattaforma: nessuna azienda è attiva con più pagine. Accanto a queste presenze ufficiali abbiamo registrato 204 pagine inserite come luogo di lavoro dai dipendenti, ma il cui spazio non viene rivendicato dall'azienda stessa. Un'opportunità persa per poter dialogare con il pubblico business che frequenta questa piattaforma. Le aziende presenti ufficialmente su LinkedIn hanno dimensioni più elevate (50,24 vs 27,18 in termini di dipendenti, 26.009.130 € vs 11.903.960 € in termini di ricavi).

39,93% 
di aziende presenti su LinkedIn

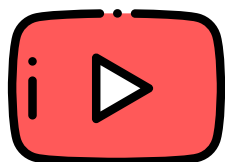
Si distingue il comparto delle farine e granaglie, con oltre il 67% di aziende presenti nella piattaforma (Tabella 10). Anche in questo caso il numero di follower varia molto in relazione al comparto, ma chi ha pubblicato almeno un post nell'ultimo anno, e quindi è considerato attivo, ha una media di follower nettamente superiore rispetto a chi non l'ha fatto (1.421,33 vs 308,59). Alcune aziende (20) presentano l'icona di LinkedIn sul proprio sito, pur non avendo alcuna pagina ufficiale collegata.

Tabella 10 - PAGINE E FOLLOWER LINKEDIN



COMPARTO	10.1	10.2	10.3	10.4	10.5	10.6	10.7	10.8
% aziende presenti su LinkedIn	34,15	31,58	50,91	33,33	43,40	67,65	30,05	51,11
Numero medio di follower	414	543	2.314	3.526	461	1.898	1.237	1.688

34,62



canali collegati a marche

YouTube

Passando a YouTube, la percentuale di aziende presenti scende a 34,62 a fronte di 204 canali collegati a marche. Aggiornare i contenuti di questa piattaforma sembra ancor più complesso o meno rilevante per le aziende, perché **solo 64 (11,31%) risultano aver pubblicato almeno un video nell'ultimo anno**. Il numero di dipendenti sembra essere una variabile che pesa nella

decisione: le aziende con almeno un canale contano 51,19 dipendenti, a fronte di 28,52 delle aziende che non hanno preso in considerazione questo social network. Le aziende più presenti e attive, ancora una volta, si trovano nel comparto delle farine e granaglie.

Il numero di visualizzazioni medio è 212.215 e il dato più elevato si riscontra nel comparto dell'ortofrutta, in cui però sono presenti Rigoni di Asiago, che ne conta oltre 25 milioni, e Pedon, che supera i 2 milioni. Eliminando il primo, che è sicuramente un outlier, la media complessiva scende a 88.913 (mediana 4.020). In entrambi i casi le visualizzazioni più alte sono legate a video di prodotto, anche pubblicitari. Con buona probabilità tali video beneficiano anche di qualche attività di comunicazione sponsorizzata. Lo stesso accade per altri canali con visualizzazioni elevate, come Sgambaro, Caffè Diemme, che registrano visualizzazioni a sei zeri. Per quanto concerne gli iscritti ai canali, il range è più contenuto, spaziando da 0 a 9.150 con una media di 212 (mediana 21) (tabella 11).

Tabella 11 - PRESENZA SU YOUTUBE



COMPARTO	10.1	10.2	10.3	10.4	10.5	10.6	10.7	10.8
% aziende presenti su YouTube	22,48	15,79	42,37	33,33	39,66	55,26	27,78	47,87
% aziende presenti su YouTube attive	3,88	0	16,95	11,11	10,34	26,32	7,58	18,09
% di attive su presenti	17,24	0	40	33,33	26,09	47,62	27,27	37,78
Visualizzazioni (senza outlier)	13.675	50.919	124.944	8.774	17.840	66.103	97.959	162.175

Tik Tok

Tik Tok non è ancora un social network considerato dalle PMI agroalimentari:

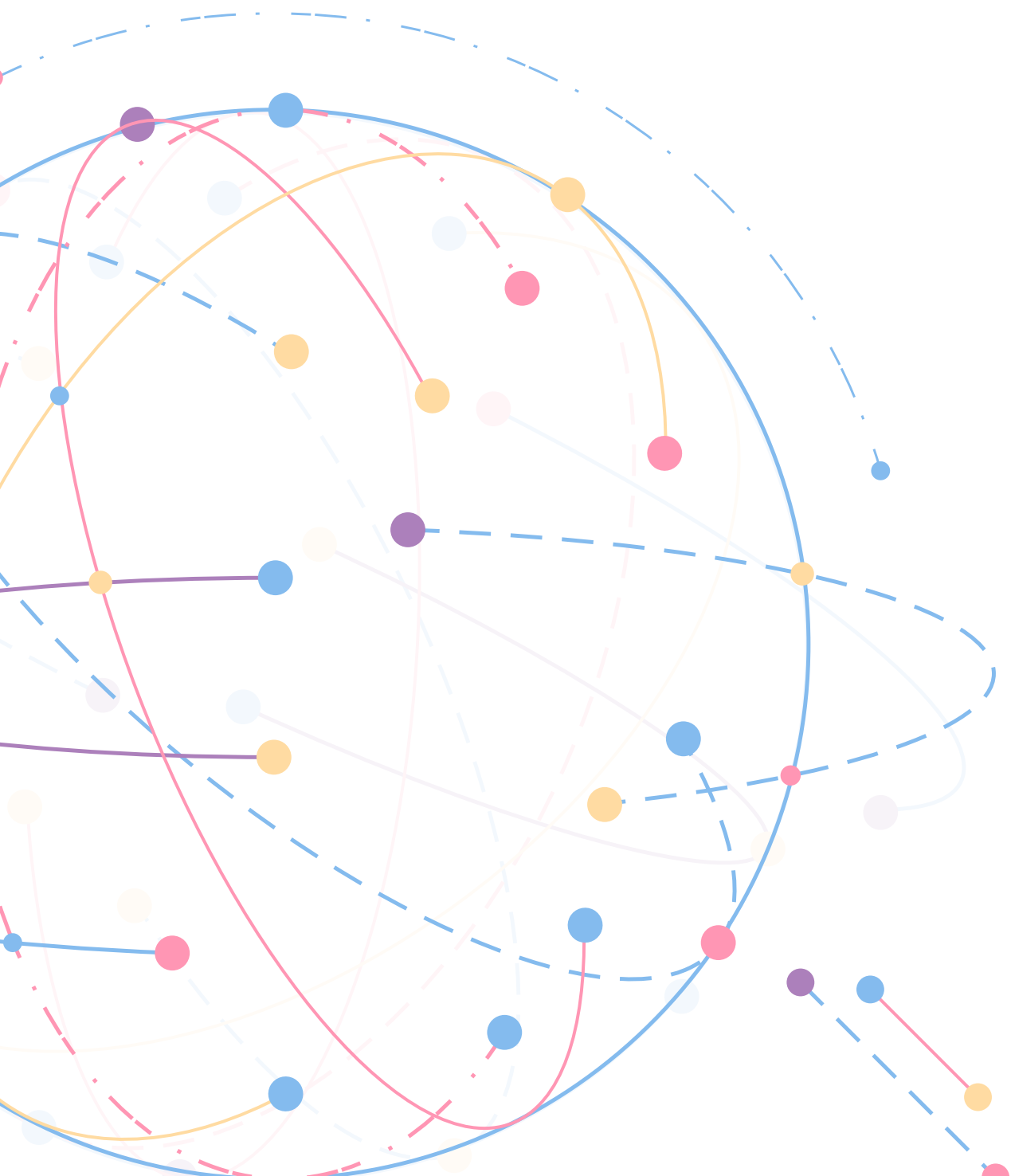
solo il 3,88% delle imprese del campione presidia questa piattaforma. Il dato è in crescita rispetto allo scorso anno (+2%), ma l'accelerazione non è proporzionale a quella della diffusione del social presso gli utenti italiani. I numeri dei follower sono molto contenuti: ad esclusione di 2 profili,

sono tutti sotto i 250 fan. Si distingue Pan Piuma, che come registrato nella scorsa edizione del report, aveva realizzato una collaborazione importante per entrare nel canale. Spicca inoltre Panificio da Marino che conta più di 1.000 follower. I video, che ritraggono scene quotidiane tra laboratorio e banco, sono realizzati con stile coerente rispetto alla piattaforma.

3,88%



aziende presenti su TikTok



05

LA TRANSIZIONE

DIGITALE



E-commerce

A cavallo tra attività di comunicazione, digital marketing e adozione di tecnologie digitali troviamo l'e-commerce. Decidere di aprire un canale di vendita online rappresenta infatti un passo estremamente rilevante per le aziende, perché in grado di innescare processi che richiedono un'accelerazione della trasformazione digitale. Vendere (efficacemente) attraverso il canale online richiede di riorganizzare la gestione degli ordini, del magazzino e della logistica in uscita.

Il 21,73% di aziende possiede un e-shop, per un totale di 124 siti che vendono direttamente online e solo un'azienda possiede due e-shop distinti. **Il dato non è così distante da quello dello scorso anno, che vedeva coinvolte nella vendita online il 19,03% di aziende** ed è confermato dai dati derivanti dalla survey.

Andando ad analizzare le aziende che possiedono un sito, si può notare come quelle che operano nel comparto degli oli e dei grassi vegetali siano divise esattamente a metà: 50% vende i propri prodotti online nel proprio sito, l'altra metà non lo fa. Come già accennato, però, il comparto è composto da sole 9 imprese, 4 delle quali possiedono un sito, mentre 2 di queste vendono attraverso un proprio e-commerce. Per quanto concerne le altre tipologie merceologiche, si nota come i comparti del fresco siano quelli che ricorrono meno alla vendita diretta online, coerentemente con le difficoltà legate al mantenimento della catena del freddo e della logistica refrigerata, non ancora sviluppata adeguatamente nel nostro Paese per consentire spedizioni sicure.

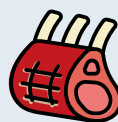


E-SHOP

PROPRIETARI

ADOTTATI PER

COMPARTO



10.1

LAVORAZIONE E
CONSERVAZIONE DI
CARNE E PRODOTTI A
BASE DI CARNE

PRESENZA E-SHOP (%)

12,20

PRESENZA E-SHOP TRA
LE AZIENDE CON SITO
FUNZIONANTE (%)

16,13



10.2

LAVORAZIONE E
CONSERVAZIONE DI
PESCE, CROSTACEI E
MOLLUSCHI

PRESENZA E-SHOP (%)

10,53

PRESENZA E-SHOP TRA
LE AZIENDE CON SITO
FUNZIONANTE (%)

13,33



10.3

LAVORAZIONE E
CONSERVAZIONE DI
FRUTTA E ORTAGGI

PRESENZA E-SHOP (%)

16,36

PRESENZA E-SHOP TRA
LE AZIENDE CON SITO
FUNZIONANTE (%)

19,15



10.4

PRODUZIONE DI OLI
E GRASSI VEGETALI
E ANIMALI

PRESENZA E-SHOP (%)

22,22

PRESENZA E-SHOP TRA
LE AZIENDE CON SITO
FUNZIONANTE (%)

50,00



10.5

INDUSTRIA
LATTIERO-CASEARIA

PRESENZA E-SHOP (%)

15,09

PRESENZA E-SHOP TRA
LE AZIENDE CON SITO
FUNZIONANTE (%)

16,66



10.6

LAVORAZIONE
GRANAGLIE, PRODUZIONE
DI AMIDI E DI PRODOTTI
AMIDACEI

PRESENZA E-SHOP (%)

32,35

PRESENZA E-SHOP TRA
LE AZIENDE CON SITO
FUNZIONANTE (%)

34,38



10.7

PRODUZIONE DI
PRODOTTI DA FORNO
E FARINACEI

PRESENZA E-SHOP (%)

24,04

PRESENZA E-SHOP TRA
LE AZIENDE CON SITO
FUNZIONANTE (%)

28,21



10.8

PRODUZIONE DI ALTRI
PRODOTTI ALIMENTARI

PRESENZA E-SHOP (%)

35,56

PRESENZA E-SHOP TRA
LE AZIENDE CON SITO
FUNZIONANTE (%)

39,02



Possedere un e-shop non è l'unica opzione per far arrivare la propria offerta ai consumatori. Alcune aziende, infatti, vendono i propri prodotti attraverso intermediari: piattaforme generaliste o distributori specializzati che si occupano della vendita online, gestendone i relativi oneri. Il dato rilevato dalla survey rispetto a questa modalità è pari a 10,6%. **I modelli sono molteplici**, ma quando il partner scelto è esclusivo e/o quando l'azienda ritiene chiave poter offrire anche questo canale distributivo ai propri clienti, ecco che il sito di vendita viene segnalato e suggerito per gli acquisti anche nel proprio sito. Tale opportunità sembra ancora poco seguita dalle aziende del food, che guardano alla vendita online ancora con timore. O meglio, chi ne ha compreso il valore sembra agisca con piattaforme proprie, chi invece non lo ha compreso sembra non voglia che le vendite transitino per la rete. Rispetto alle 566 aziende indagate sono solo 21, infatti, quelle che segnalano la possibilità di acquistare il prodotto in altri siti. Questi ultimi sono spesso piattaforme di prodotti locali che raccolgono in assortimento più produttori della zona. Ciò fa comprendere **l'importanza del contesto nel processo di trasformazione digitale e di approccio alle nuove modalità di vendita**, sia con riferimento alla possibilità di trovare realtà locali, quindi geograficamente vicine, che possano agire da intermediario digitale, sia con riferimento al valore dei brand territoriali. Il Trentino e soprattutto l'Alto Adige hanno sviluppato negli anni associazioni di marca legate alla qualità e alla genuinità, che ora vengono sfruttati da piattaforme di e-commerce locali per raccogliere prodotti e creare un assortimento territoriale da vendere ai clienti, anche distanti. Il dato raccolto, infatti, sembra evidenziare l'importanza del territorio: sono il 6,58% i siti del Trentino-Alto Adige a segnalare piattaforme esterne, il 3,57% dei siti Veneti e solo l'1,43% quelli del Friuli-Venezia Giulia.

Per quanto concerne la dimensione delle imprese, sono quelle più piccole ad adottare l'e-commerce (32,78 vs 37,41 dipendenti). Coerentemente con quanto emerso dall'analisi dei casi, questo potrebbe dipendere dalla migliore capacità distributiva sul territorio delle imprese più grandi oppure dalla maggiore necessità di crescere delle più piccole, che utilizzano questo strumento per aumentare i loro fatturati e per raggiungere aree territoriali più lontane.

In molti casi l'e-commerce, nelle sue forme più strutturate, nasce a seguito dell'emergenza legata alla pandemia, che è servita da spinta a decisioni o azioni già in divenire. Le richieste dei clienti nel periodo di emergenza hanno reso evidente alle imprese l'impossibilità di vendere a distanza senza una vera e propria organizzazione che ottimizzi la logistica e di customer service. Per quanto il post-Covid abbia visto stabilizzarsi alcuni comportamenti "nuovi" appresi dal consumo nel periodo del lockdown, la presunta corsa all'e-commerce che ne sarebbe conseguita non sembra toccare ancora la popolazione di imprese che osserviamo.

Le motivazioni che si possono ipotizzare, e che sono in parte confermate dagli approfondimenti qualitativi, sono due. La prima è che, semplicemente, queste aziende non hanno bisogno del commercio elettronico, o meglio, **poggiano su modelli di business incentrati sul ruolo della distribuzione**. Siano essi produttori per private label della distribuzione o che dispongano del marchio proprio, hanno nella distribuzione organizzata un partner capace di dare visi-

bilità al prodotto sul mercato, reperibilità capillare, valorizzazione sullo scaffale e, soprattutto, competenze ed economie che mai queste aziende potrebbero sviluppare da sole. A ciò si aggiunge la **volontà di non modificare gli equilibri di potere tra produttori e intermediari a valle**, che spesso vedono l'e-commerce come una minaccia. La soluzione al problema c'è ed è legata alla differenziazione dell'offerta in questo canale con personalizzazioni di prodotto o di lotti di prodotto solo per il canale online. Con riferimento al più ampio contesto dell'agroalimentare, e non solo del nostro campione, queste soluzioni sono adottate in genere dalle medie imprese, in grado di attivare processi e applicazioni innovative, come i configuratori, che permettono all'utente di crearsi il proprio prodotto. Soluzioni simili le abbiamo però viste applicate anche dalle PMI indagate, come ad esempio Latterie Perenzin, capace di creare lotti di prodotto ad hoc per il canale digitale. Seconda motivazione, parzialmente legata alla prima, è che l'e-commerce richiede competenze e revisioni, in alcuni casi drastiche, dei processi e delle logiche operative: rendere reperibili i prodotti a ogni ora e giorno, produrre nei volumi richiesti dai grandi retailer elettronici online, gestire logistica, resi e catene del freddo, se necessarie, si rivela ancora un compito arduo per molte delle realtà considerate.

Ulteriori motivazioni, meno menzionate e parzialmente superabili, sono la necessità di non mettersi in concorrenza con i propri clienti, spesso artigiani con punto vendita proprio e un assortimento poco ampio o poco differenziato, che fa ritenere poco probabile un acquisto monomarca da parte del cliente.

Infine, tra gli elementi di complessità che portano alcune imprese a pensare di abbandonare l'e-commerce si segnalano, in particolare, il customer service, che richiede personale dedicato se il volume degli ordini è elevato, e il costo per acquisizione cliente riconducibile alla promozione del canale. Le imprese più strutturate e con una funzione marketing al proprio interno, ma con budget di comunicazione ridotti, segnalano infatti l'elevato costo di acquisizione dei clienti come deterrente: per chi già presidia efficacemente ed efficientemente il canale fisico risulta poco conveniente mantenere l'investimento anche sul canale digitale.

Le tecnologie

Inquadrare la transizione digitale in un'indagine come questa è un'operazione complessa. Alla necessità di ottenere informazioni significative con questionari tutto sommato agili, si oppone la quantità e la varietà di famiglie tecnologiche riassunte nelle etichette utilizzate per parlare delle tecnologie dell'informazione applicate all'agire d'impresa. Che si tratti di industria 4.0, agricoltura di precisione, smart manufacturing o altro, la formula "transizione digitale" denota un universo composito di strumenti, hardware, software e soluzioni.

Abbiamo quindi cercato di bilanciare la necessità di cogliere la complessità della transizione digitale con un impianto di analisi parsimonioso che non invadesse le agende dei rispondenti e non restituisse un dettaglio eccessivo e, tutto sommato, inutile. Ci siamo riusciti scomponendo le tecnologie della transizione in cinque macrocategorie:

- **Tecnologie gestionali**, quelle dedicate alla razionalizzazione dei flussi di dati inerenti ai processi interni e a quelli concatenati nelle filiere. Facciamo riferimento a soluzioni come i gestionali integrati, l'EDI, SCM, i servizi cloud.
- **Tecnologie per l'automazione e la robotica in fabbrica**, nella produzione e nella logistica, con riferimento alle combinazioni hardware e software in grado di automatizzare operazioni inerenti ai processi produttivi, come per esempio robotica e sensoristica collegata, magazzini automatizzati e verticali.
- **Tecnologie per la comunicazione e le transazioni con il mercato**, con cui facciamo riferimento agli strumenti digitali utilizzati per interloquire con i clienti e per gestire transazioni, dalle tecnologie per il marketing digitale fino all'e-commerce.
- **Tecnologie di visualizzazione e simulazione**, con cui designiamo tutte le soluzioni in grado di virtualizzare processi e artefatti fisici, visualizzare grandi quantità di informazioni e "aumentare" luoghi, macchine ed esperienze: realtà aumentata, realtà virtuale, digital twin.
- **Tecnologie e soluzioni per l'analisi di dati e sviluppo di attività predittive**, etichetta con la quale abbiamo indicato il grande segmento dei software per la collezione e l'elaborazione intelligente di dati critici per i processi decisionali: soluzioni di data analysis, algoritmi predittivi, intelligenza artificiale.

Per quanto concerne la pura adozione delle diverse famiglie di tecnologie, i risultati offrono una fotografia per certi versi attesa e per altri sorprendente. In particolare, colpisce il contrasto tra un relativo "ritardo" su alcune tecnologie più semplici e mature come quelle gestionali e la relativa curiosità e apertura a tecnologie più complesse in quanto a entità e investimenti, come l'automazione e la robotica.

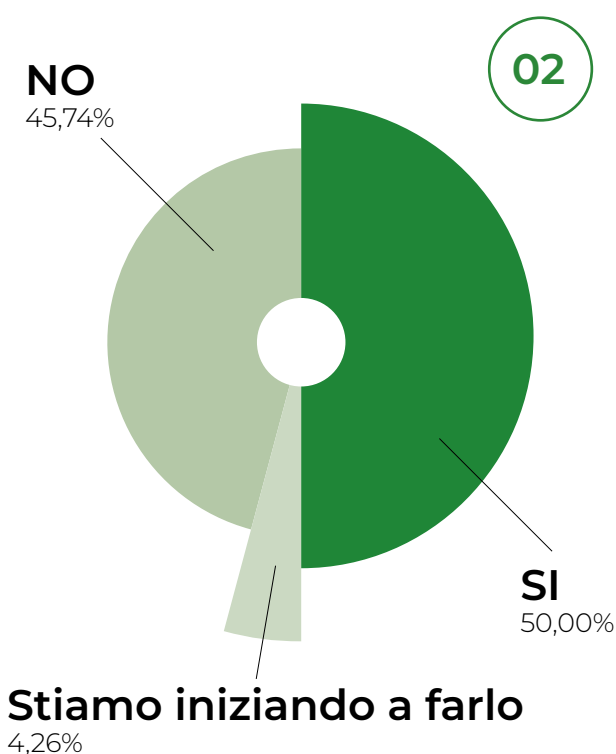
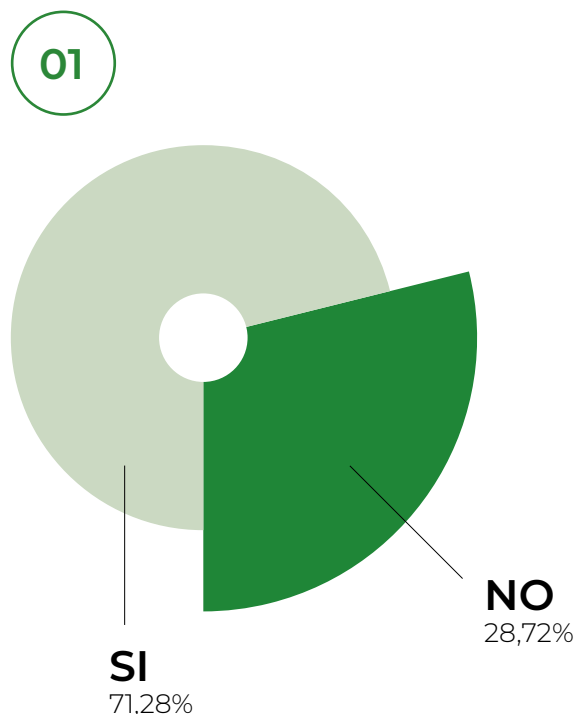
In pratica, ci si sarebbe attesi valori più alti sull'adozione di tecnologie gestionali, dagli ERP ai software di gestione delle relazioni con la catena di fornitura, che invece vedono ancora un 29% delle aziende alla finestra. O ancora colpisce il 64% delle aziende che dichiara di non aver ancora adottato in modo strutturato tecnologie di relazione con il mercato (web marketing, digital marketing), sulla cui urgenza e sulla cui maturità si è già ragionato nelle sezioni precedenti. Dall'altra, colpisce che metà delle aziende abbia già adottato tecnologie di automazione e robotica e un ulteriore 4,26% lo stia per fare a breve.

Attesi sono i valori sulle tecnologie della visualizzazione e della virtualizzazione, pressoché inutilizzati dalle aziende rispondenti. Non sorprendono, analogamente, i numeri inerenti alle tecnologie e ai sistemi a supporto delle previsioni e dell'analisi dei dati, usate solo dal 23,4% dei rispondenti.

Figura 7 – PERCENTUALE DI UTILIZZO DELLE VARIE TECNOLOGIE

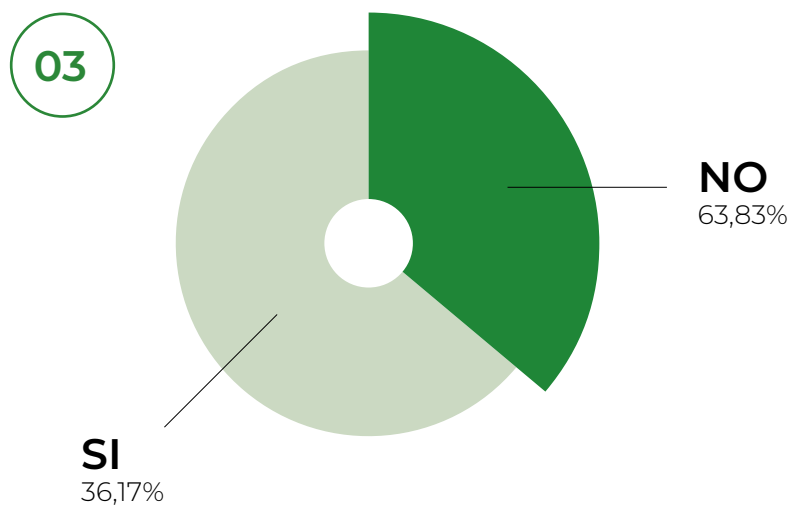
01 - Utilizzo di tecnologie gestionali

(es. EDI, impianti produttivi collegati in rete, supply chain management, cloud services,...)

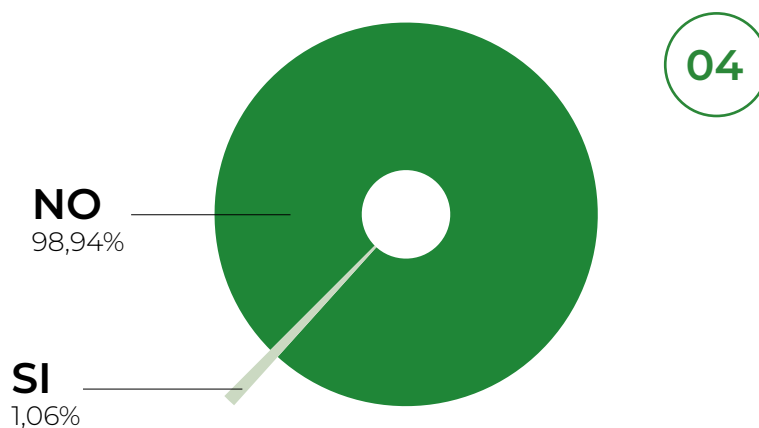


02 - Utilizzo di tecnologie per l'automazione/robotica della fabbrica, della produzione e della logistica (es. macchinari 4.0, robot autonomi e con sensoristica, magazzini verticali...)

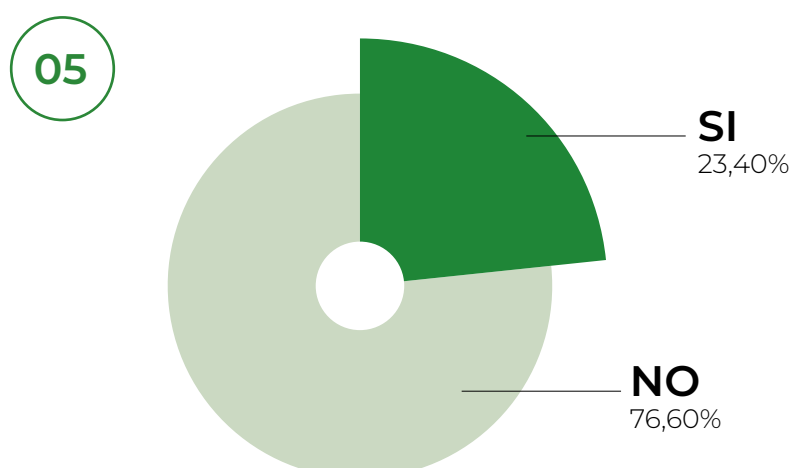
03 - Utilizzo di tecnologie per la comunicazione e le transazioni con il mercato (es: e-commerce, sistemi di geolocalizzazione, in-store experience, soluzioni di marketing digitale...)



04 - Utilizzo di tecnologie di visualizzazione e simulazione (es. realtà virtuale e aumentata, digital twin...)



05 - Utilizzo di tecnologie e soluzioni per l'analisi di dati e sviluppo di attività predittive (es. data analytics, machine learning, algoritmi predittivi di intelligenza artificiale non adibiti alla semplice manutenzione o riparazione...)



Se si combinano le percentuali sull'adozione delle tecnologie con quelle sugli impatti registrati dai rispondenti, il quadro assume contorni chiari. Rispetto alle tecnologie gestionali, per esempio, è evidente che le motivazioni alla base dell'adozione siano legate all'efficientamento (figura 8). Le medie ponderate dei valori assegnati dai rispondenti a una serie di affermazioni inerenti all'utilità di queste tecnologie, infatti, evidenziano la priorità assegnata alla ricerca di efficienza di costo e flessibilità gestionale (2.91) subito seguite dall'efficientamento delle relazioni in filiera (2.80).

Figura 8 - IMPATTO DELLE TECNOLOGIE GESTIONALI SUI DIVERSI OBIETTIVI

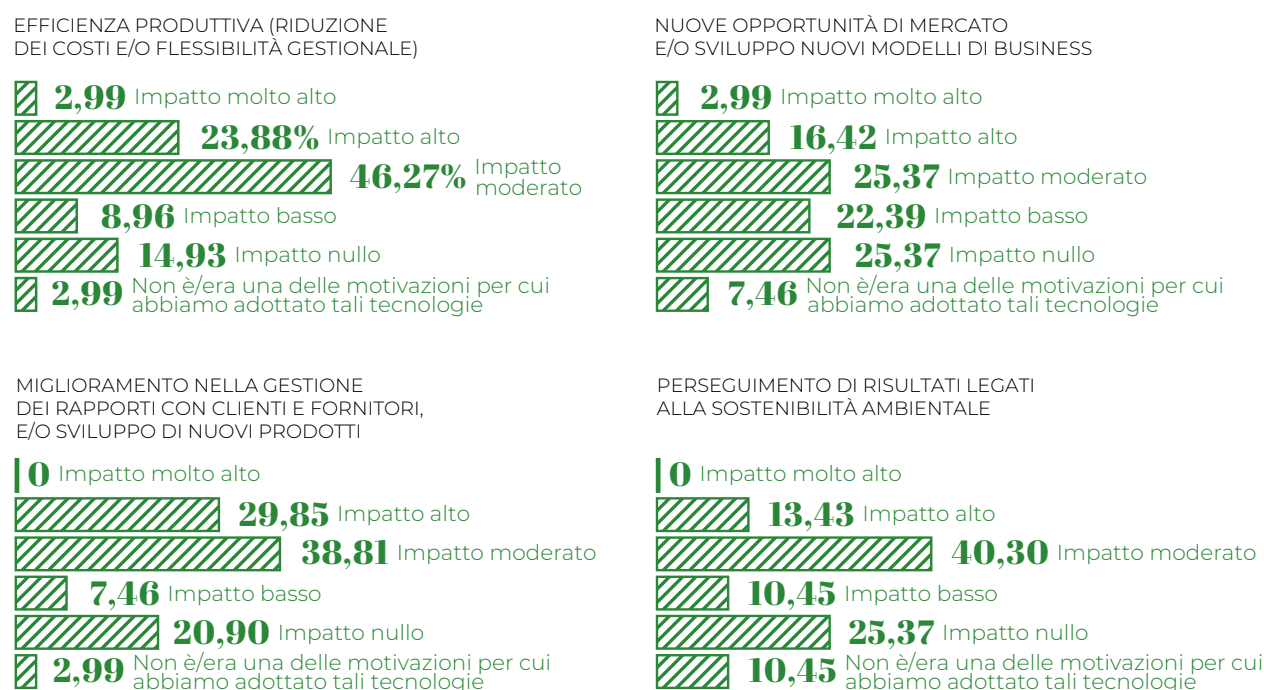
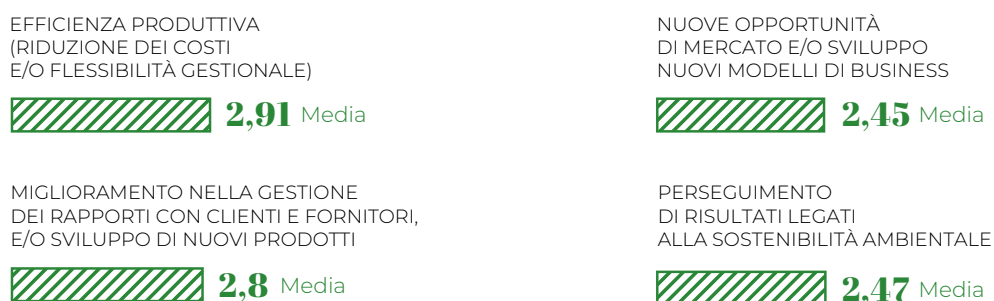


Figura 9 - VALUTAZIONE MEDIA DELL'IMPATTO DELLE TECNOLOGIE GESTIONALI



Le aziende già dotate di queste tecnologie, in sostanza, ne hanno riconosciuto il contributo nel recuperare efficienza e, in ultima istanza, marginalità, sia per il miglioramento delle attività interne che di quelle all'interfaccia con fornitori e distributori. Questo potenziale resta da capire e inseguire prioritariamente per quelle aziende (circa il 30% tra i nostri rispondenti) ancora prive di un'architettura gestionale matura. Non vi sono segnali univoci sulla possibile conclusione dei rincari di materie prime ed energia, né si scorge chiaramente all'orizzonte uno stop alla forte incertezza sui mercati finali e intermedi. Efficientare le operation tramite queste soluzioni è una sorta di assicurazione sulla vita. Sicuramente non sarà grazie a queste tecnologie che spunteranno un vantaggio competitivo nel prossimo futuro; certamente grazie a queste recupereranno tutta la marginalità possibile e potranno competere alla pari con altri operatori. In un contesto in cui le pressioni sui margini arrivano sia da monte (materie prime ed energia) che da valle (distribuzione), queste tecnologie rappresentano un terreno importantissimo.

L'orientamento al recupero di efficienza e margini è confermato dalle dichiarazioni dei rispondenti rispetto all'adozione delle tecnologie per l'automazione e la robotica. In questo caso, la dimensione interna della razionalizzazione è l'aspetto prevalente (3,27 la media ponderata tra tutti i valori rivelati dai rispondenti).

Figura 10 - IMPATTO DELLE TECNOLOGIE LEGATE AD AUTOMAZIONE E ROBOTICA SU DIVERSI OBIETTIVI

EFFICIENZA PRODUTTIVA (RIDUZIONE DEI COSTI E/O FLESSIBILITÀ GESTIONALE)



NUOVE OPPORTUNITÀ DI MERCATO E/O SVILUPPO NUOVI MODELLI DI BUSINESS



MIGLIORAMENTO NELLA GESTIONE DEI RAPPORTI CON CLIENTI E FORNITORI, E/O SVILUPPO DI NUOVI PRODOTTI



PERSEGUIMENTO DI RISULTATI LEGATI ALLA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE



Figura 11 – VALUTAZIONE MEDIA DELL'IMPATTO DELL'AUTOMAZIONE E ROBOTICA

EFFICIENZA PRODUTTIVA
(RIDUZIONE DEI COSTI
E/O FLESSIBILITÀ GESTIONALE)

 **3,27** Media

NUOVE OPPORTUNITÀ
DI MERCATO E/O SVILUPPO
NUOVI MODELLI DI BUSINESS

 **2,67** Media

MIGLIORAMENTO NELLA GESTIONE
DEI RAPPORTI CON CLIENTI E FORNITORI,
E/O SVILUPPO DI NUOVI PRODOTTI

 **2,8** Media

PERSEGUIMENTO
DI RISULTATI LEGATI
ALLA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

 **2,67** Media

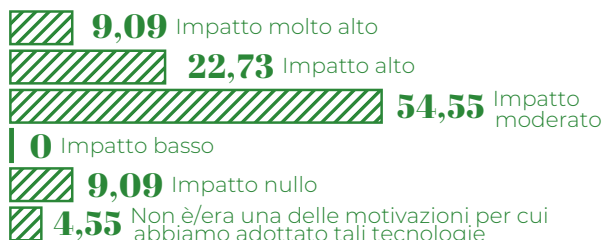
Lo stesso vale per le tecnologie a supporto dell'elaborazione dei dati, la cui utilità è vista, prima ancora che nello sviluppo di nuove opportunità di mercato, nell'efficientamento dei processi interni. **Il 19,15% delle aziende non raccoglie ancora sistematicamente i dati o chi li raccoglie tuttavia non ha ancora capacità e strumenti per elaborarli** (Tabella 12). Negli altri casi, i dati sono raccolti ed elaborati per consentire sia alla direzione che ai decisori nelle singole funzioni di adeguare le strategie perseguite, pianificare le azioni da intraprendere, valutare scenari alternativi.

Tabella 12 – UTILIZZO DEI DATI

	PERCENTUALE RISPONDENTI
Non vengono raccolti dati	14,89%
I dati raccolti non vengono ancora utilizzati per prendere decisioni	4,26%
I dati raccolti sono disponibili per le figure/funzioni aziendali che devono prendere delle decisioni	34,04%
I dati raccolti vengono utilizzati solo a livello centrale per prendere delle decisioni	30,85%
I dati raccolti vengono elaborati dalla direzione e raccolti in un report che viene inviato a chi deve prendere decisioni	15,96%

Figura 12 - IMPATTO RISPETTO ALLE TECNOLOGIE E SOLUZIONI PER L'ANALISI DATI E SVILUPPO ATTIVITÀ PREDITTIVE

EFFICIENZA PRODUTTIVA (RIDUZIONE DEI COSTI E/O FLESSIBILITÀ GESTIONALE)



NUOVE OPPORTUNITÀ DI MERCATO E/O SVILUPPO NUOVI MODELLI DI BUSINESS



MIGLIORAMENTO NELLA GESTIONE DEI RAPPORTI CON CLIENTI E FORNITORI, E/O SVILUPPO DI NUOVI PRODOTTI



PERSEGUIMENTO DI RISULTATI LEGATI ALLA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

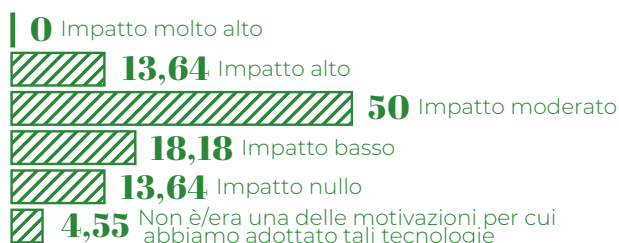


Figura 13 - VALUTAZIONE MEDIA DELL'IMPATTO TECNOLOGIE E SOLUZIONI PER L'ANALISI DATI E SVILUPPO ATTIVITÀ PREDITTIVE

EFFICIENZA PRODUTTIVA (RIDUZIONE DEI COSTI E/O FLESSIBILITÀ GESTIONALE)



MIGLIORAMENTO NELLA GESTIONE DEI RAPPORTI CON CLIENTI E FORNITORI, E/O SVILUPPO DI NUOVI PRODOTTI



NUOVE OPPORTUNITÀ DI MERCATO E/O SVILUPPO NUOVI MODELLI DI BUSINESS



PERSEGUIMENTO DI RISULTATI LEGATI ALLA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE



Il digitale applicato alla comunicazione con il mercato e alle transazioni, l'e-commerce, è visto dalle aziende che lo hanno adottato come un viatico tutto sommato abbastanza importante per la creazione di nuove opportunità di mercato e per lo sviluppo di nuovi modelli di business (3,09).

Figura 14 - IMPATTO DEL DIGITALE RISPETTO ALLA COMUNICAZIONE CON IL MERCATO E ALLE TRANSAZIONI

EFFICIENZA PRODUTTIVA (RIDUZIONE DEI COSTI E/O FLESSIBILITÀ GESTIONALE)



NUOVE OPPORTUNITÀ DI MERCATO E/O SVILUPPO NUOVI MODELLI DI BUSINESS



MIGLIORAMENTO NELLA GESTIONE DEI RAPPORTI CON CLIENTI E FORNITORI, E/O SVILUPPO DI NUOVI PRODOTTI



PERSEGUIMENTO DI RISULTATI LEGATI ALLA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

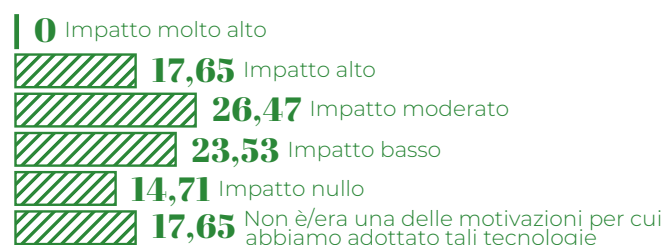


Figura 15 – VALUTAZIONE MEDIA DELL'IMPATTO DEL DIGITALE RELATIVO A COMUNICAZIONE CON IL MERCATO E ALLE TRANSAZIONI

EFFICIENZA PRODUTTIVA (RIDUZIONE DEI COSTI E/O FLESSIBILITÀ GESTIONALE)



MIGLIORAMENTO NELLA GESTIONE DEI RAPPORTI CON CLIENTI E FORNITORI, E/O SVILUPPO DI NUOVI PRODOTTI



NUOVE OPPORTUNITÀ DI MERCATO E/O SVILUPPO NUOVI MODELLI DI BUSINESS



PERSEGUIMENTO DI RISULTATI LEGATI ALLA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

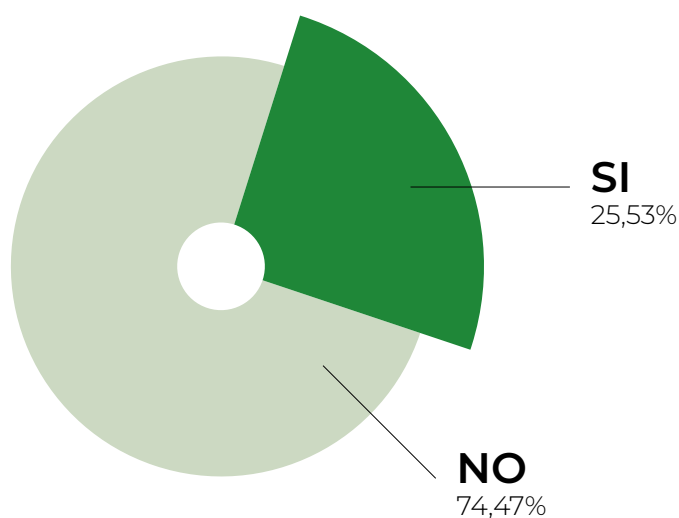


Sul versante delle competenze necessarie alla transizione digitale, le imprese intervistate ritengono, per larga parte (59,58%), di disporre già delle figure necessarie (tabella 13). Affermano, tra l'altro, che la transizione digitale non richiede figure radicalmente nuove rispetto a quelle già presenti in azienda. Un altro 20,21% riconosce di aver bisogno di competenze nuove e già si sta adoperando per trovarle e assumerle. Il dato sorprende e va in qualche misura in controtendenza rispetto sia a molta ricerca sul tema che alle dichiarazioni che spesso si sentono nelle conversazioni tra addetti ai lavori, esperti e policymaker. Questi, infatti, considerano l'assenza di competenze adeguate e la irreperibilità di giovani leve con il giusto profilo professionale uno dei motivi principali del ritardo delle aziende italiane –food compreso– nella transizione digitale.

Tra le aziende analizzate, sembra che la transizione digitale sia il risultato di iniziative sorte al di fuori dei confini proprietari: il 25,53% delle aziende, infatti, dichiara di aver avuto un ruolo guida nella trasformazione digitale per gli altri attori della filiera (figura 16).

Tabella 13 – COMPETENZE DIGITALI

	PERCENTUALE RISPONDENTI
Sì, tutto sommato non sono necessarie competenze troppo diverse da quelle già impiegate	48,94%
Sì, sono richieste competenze specifiche su cui però abbiamo già investito/stiamo investendo	10,64%
NO, ma prevediamo di assumere in futuro	20,21%
NO, ma ci troviamo in difficoltà ad assumere in questo momento	8,51%
NO, ma risulta difficile trovare personale con un adeguato profilo	11,70%

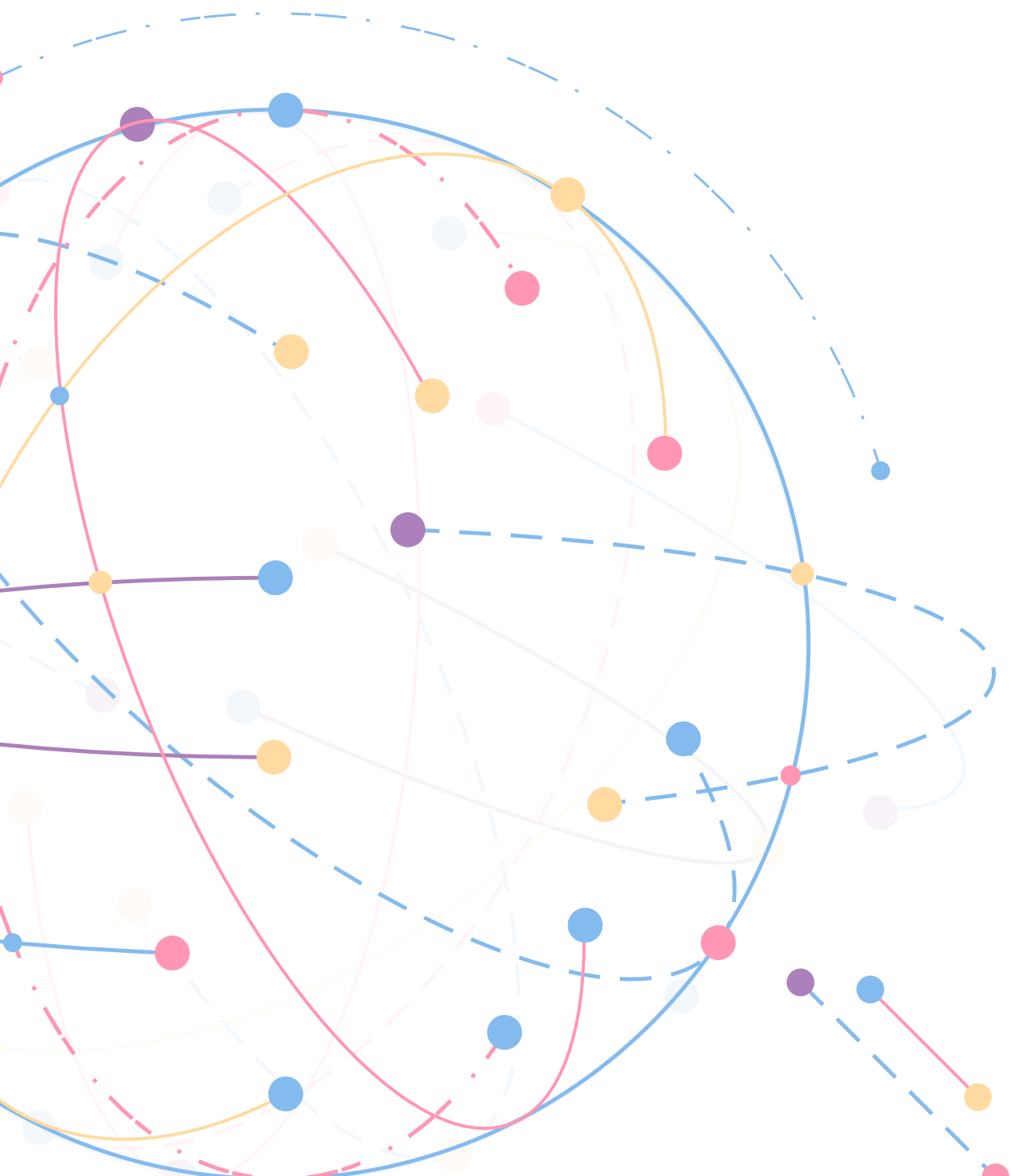
Figura 16 – RUOLO GUIDA NELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE**Tabella 14 – SOGGETTO NEI CONFRONTI DEL QUALE L'AZIENDA HA AVUTO UN RUOLO DI GUIDA**

	PERCENTUALE RISPONDENTI
Fornitori	17,39%
Entrambi	47,83%
Clienti	26,09%
Altro	8,70%

Un ultimo tema toccato nella survey è il ruolo dell’ecosistema di conoscenza e servizi esterno all’azienda nell’accompagnare le imprese verso la transizione digitale. Come si evince dalle tabelle 14 e 15, i vendor di tecnologia e le società di consulenza specializzate hanno avuto un ruolo nell’innescare o accompagnare il processo di transizione digitale delle aziende intervistate (74,47% dei casi). Le istituzioni e i corpi intermedi, mondo camerale, università e centri di ricerca, istituzioni pubbliche, hanno avuto un ruolo, tuttavia relativamente limitato nella percezione degli intervistati.

Tabella 15 – ATTORI A CUI VIENE ATTRIBUITO UN RUOLO NELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE

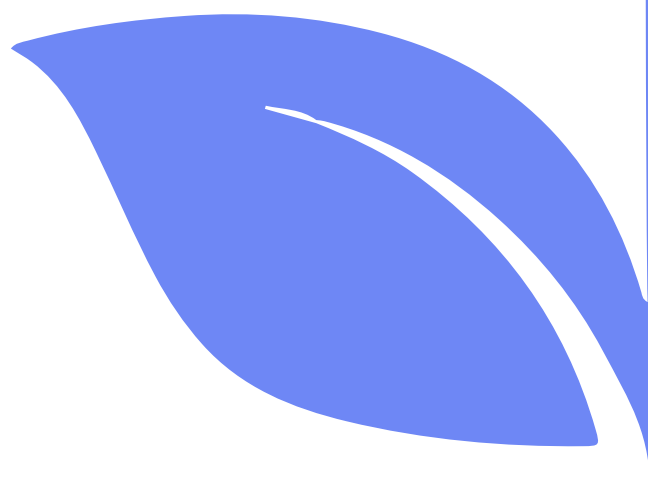
PERCENTUALE DI AZIENDE CHE RITIENE ABBIANO AVUTO UN RUOLO	
Consulenti, fornitori di tecnologia, agenzie di servizi	74,47%
Fornitori	52,13%
Clienti	25,53%
Università	12,77%



06

LA TRANSIZIONE

GREEN



La strategia europea approvata nel 2019, nota come Green Deal, ha come obiettivo quello di rendere sostenibile l'economia dell'UE attraverso un insieme di iniziative orientate a far raggiungere la neutralità climatica all'economia dell'Unione entro il 2050. Tra le azioni di questa transizione verde ritroviamo: l'uso efficiente delle risorse, grazie al passaggio a un'economia circolare e pulita, il contenimento della perdita di biodiversità, la riduzione dell'inquinamento e, in particolare, le azioni contro i cambiamenti climatici.

Le principali linee strategiche d'intervento riguardano: l'utilizzo efficiente di acqua ed energia attraverso l'efficientamento e l'ottimizzazione dei processi, il pieno sfruttamento delle materie prime agricole, la prevenzione dei rifiuti da imballaggio e l'uso di packaging ecocompatibili, la prevenzione degli sprechi alimentari e la gestione delle eccedenze.

In relazione al raggiungimento di questi obiettivi, l'indagine ha evidenziato come tra le aziende del campione l'azione più diffusa sia quella di gestione degli scarti in un'ottica di economia circolare (75,53%). Un numero sempre maggiore di aziende sta investendo nello sviluppo di strategie di valorizzazione, in particolare degli scarti vegetali. Questi vengono convertiti in derivati ad alto valore aggiunto, come ingredienti e alimenti funzionali, ricchi di composti bioattivi. Gli scarti alimentari sono poi spesso utilizzati per la produzione di fertilizzanti o mangimi. **Il 66% delle aziende del campione dichiara di utilizzare energie da fonti rinnovabili.** L'impegno delle aziende agroalimentari, già da tempo orientate alla diversificazione delle fonti energetiche e all'aumento del contributo delle rinnovabili, sta proseguendo con la ricerca di soluzioni innovative che permettano di abbassare i consumi e i costi energetici (tabella 16).

L'adozione di imballaggi green è un'azione che interessa il 63,83% delle aziende. Si tratta di una pratica sempre più importante, anche per le aspettative dei consumatori. L'impegno ad assicurare un impatto ambientale minimo è, ormai, tra le priorità delle aziende che, sempre più spesso, si trovano ad optare per **imballaggi e confezioni ecocompatibili. La sfida è molto sentita nel food**, principale settore utilizzatore del packaging in plastica. Da una parte, infatti, il **packaging funge da elemento che segnala e qualifica la distintività di un prodotto, la salubrità e sicurezza dei processi produttivi e molto altro.** Dall'altro, sia il consumo che la politica, si pensi alla Direttiva europea sulla riduzione della plastica e dei rifiuti di plastica, chiedono a grande voce un ripensamento di materiali e pratiche in quest'ambito. Il tema è emerso in modo molto chiaro anche durante le interviste: ad oggi sembra che le nuove tecnologie e i nuovi materiali consentano solo parzialmente di sostituire la plastica, a causa dell'impatto negativo sulla shelf-life. Alcune innovazioni sembrano essere presenti sul mercato, ma solo per i pionieri, aziende in grado di investire anche in nuovi macchinari, in grado di adattarsi alle proprietà dei nuovi imballaggi. Metà delle aziende del campione dichiara di aver adottato sistemi di efficienza energetica. Le azioni riguardanti la riduzione delle risorse idriche e delle emissioni risultano ancora poco diffuse (24%); solamente un quarto delle aziende coinvolte nell'indagine dichiara di aver intrapreso iniziative in tal senso.

Tabella 16 – AZIONI DI SOSTENIBILITÀ

	PERCENTUALE AZIENDE
Imballaggi con materiali ecocompatibili	63,83%
Monitoraggio della catena di fornitura per verificarne la sostenibilità	39,36%
Gestione/valorizzazione degli scarti	75,53%
Uso di energie rinnovabili	65,96%
Sistema di efficienza energetica	50%
Sistemi di efficienza per l'impiego di risorse idriche	24,47%
Sistemi per la riduzione delle emissioni (Green House Gas) e per la riduzione dell'inquinamento atmosferico	24,47%

Quanto alle competenze green richieste, quasi la metà delle aziende intervistate dichiara che non sono necessarie competenze troppo diverse da quelle già impiegate in azienda, analogamente a questo riscontrato per la transizione digitale; tuttavia, va sottolineato come vi sia una quota di rispondenti **pari al 29,79% che vede la necessità di figure specifiche** che prevedono di reclutare in futuro, a cui si aggiunge la quota di coloro che si trovano in difficoltà ad assumere in questo momento (9,57%) o che non riescono a trovare persone con un adeguato profilo (8,51%).

Tabella 17 – COMPETENZE LEGATE ALLA SOSTENIBILITÀ

	PERCENTUALE AZIENDE
Sì, sono richieste competenze specifiche su cui però abbiamo già investito/stiamo investendo	6,38%
Sì, tutto sommato non sono necessarie competenze troppo diverse da quelle già impiegate	45,74%
No, ma ci troviamo in difficoltà ad assumere in questo momento	9,57%
No, ma prevediamo di assumere in futuro	29,79%
No, ma risulta difficile trovare personale con un adeguato profilo	8,51%

Da una mappatura delle figure presenti in azienda in relazione alla sostenibilità ambientale emerge come il 65% delle aziende non ricorra a figure dedicate. Solamente il **14,81%** (che sale al 19,15% se si considera la responsabilità sociale) dichiara di avere nel proprio staff una **persona incaricata della sostenibilità ambientale**. L'analisi dei casi indagati ci ha permesso di comprendere che ad occuparsi di sostenibilità è prevalentemente il vertice o persone all'interno dell'azienda che abbiano altre responsabilità, come ad esempio la qualità. Soprattutto nelle imprese di dimensioni minori, non è ancora possibile assumere personale dedicato.

Tabella 18 – FIGURE DEDICATE ALLA SOSTENIBILITÀ

	PERCENTUALE AZIENDE ⁷
Incaricato responsabilità ambientale	14,89%
Incaricato responsabilità sociale	19,15%
Figura destinata alla CSR	7,45%
Nessuna figura presente	64,89%

Poco più di un terzo del campione ritiene di poter raggiungere **l'obiettivo della sostenibilità attraverso il coinvolgimento dell'intera catena di fornitura**, con la possibilità di ridurre le inefficienze, i rischi e gli impatti ambientali, creando valore per gli stakeholder in ottica di sviluppo sostenibile.

Oltre ad attuare iniziative di sostenibilità, siamo andati ad indagare quanto si comunicassero le attività di sostenibilità nei propri spazi digitali, in particolare i siti internet. Il tema viene affrontato con modalità diverse: c'è chi fa riferimento ad una generica riduzione dell'impatto della produzione sull'ambiente, chi elenca le specifiche azioni, come la produzione biologica, gli impianti di depurazione dell'acqua, il ricorso al fotovoltaico. Altre aziende entrano nel dettaglio, e mettono in evidenza alcuni dati a sostegno del cambiamento verso la sostenibilità, richiamando gli ESG. Altre ancora, dimostrando un livello di trasformazione verde ancor più avanzata, pubblicano il proprio bilancio di sostenibilità. Tra questi si vedano ad esempio [Molino Moras](#) e [Insalata dell'orto](#).

La sostenibilità sembra comunque essere un tema ancora poco importante da evidenziare: **nel 67,19% dei siti non se ne fa menzione**. Le più attente sembrano essere le aziende delle farine e granaglie che lo menzionano nell'83,3 % dei siti. Entrando nel dettaglio, riferimenti alla sostenibilità vengono inseriti in homepage dal 19,52% dei siti di brand, con una netta prevalenza di quelli che operano nel settore delle farine e granaglie (52,77%). Alcuni (10,56%) preferisco-

7. Possibili più risposte

no dedicare una sessione del proprio sito a questa voce, altri ancora (12,55%) lo relegano ad una sottovoce di un menù più ampia, solitamente dedicata all'azienda (tabella 19). Il 7,97% menziona la sostenibilità in più punti del proprio sito.

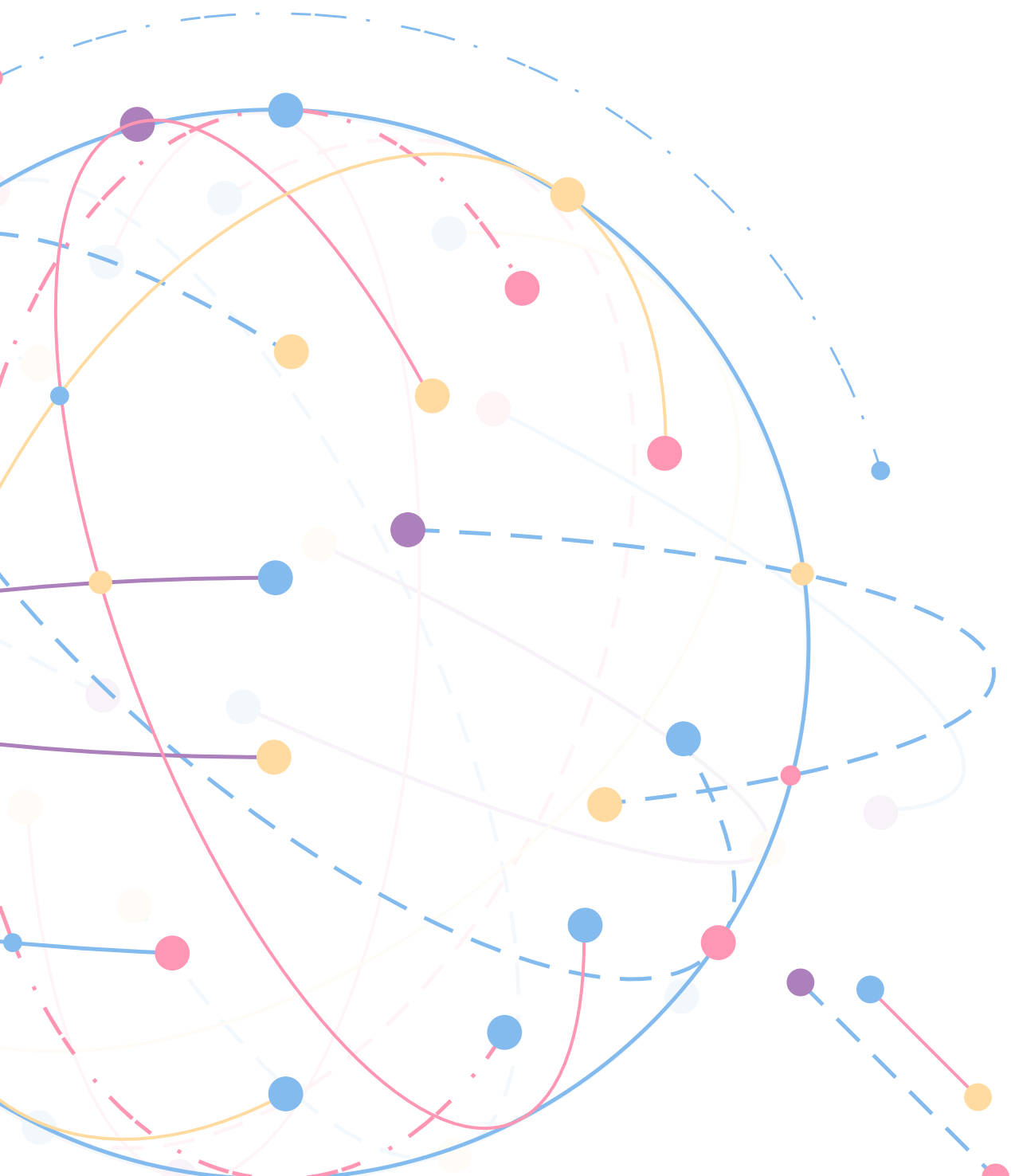
Tabella 19 – POSIZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ NEL SITO

	PERCENTUALE AZIENDE
Homepage	19,52%
Voce di menù	10,56%
Sottovoce di menù	12,55%

Tabella 20 - PRESENZA DI INFORMAZIONI SULLA SOSTENIBILITÀ PER COMPARTO

COMPARTO	10.1	10.2	10.3	10.4	10.5	10.6	10.7	10.8
Presenza informazioni sulla sostenibilità nel sito (%)	37,2%	26,7%	50%	50%	50%	83,3%	28,6%	33,3%

A conclusione delle analisi dei dati desk e di quanto rilevato da survey e interviste, appare chiaro che la sostenibilità è un elemento da comunicare laddove il prodotto è scarsamente differenziabile rispetto ad altre leve. Così interpretata, però, la sostenibilità rischia di essere solo un attributo di prodotto o l'applicazione di una tecnologia invece che essere intesa come un percorso, così come è stato fatto, tra gli altri, da Molino Rachello con i vari progetti, tra cui le Oasi. **In molte aziende manca ancora una visione sistemica, che incorpori la sostenibilità nell'agire aziendale e che permetta una vera trasformazione.**



07

LE TRANSIZIONI

GEMELLE



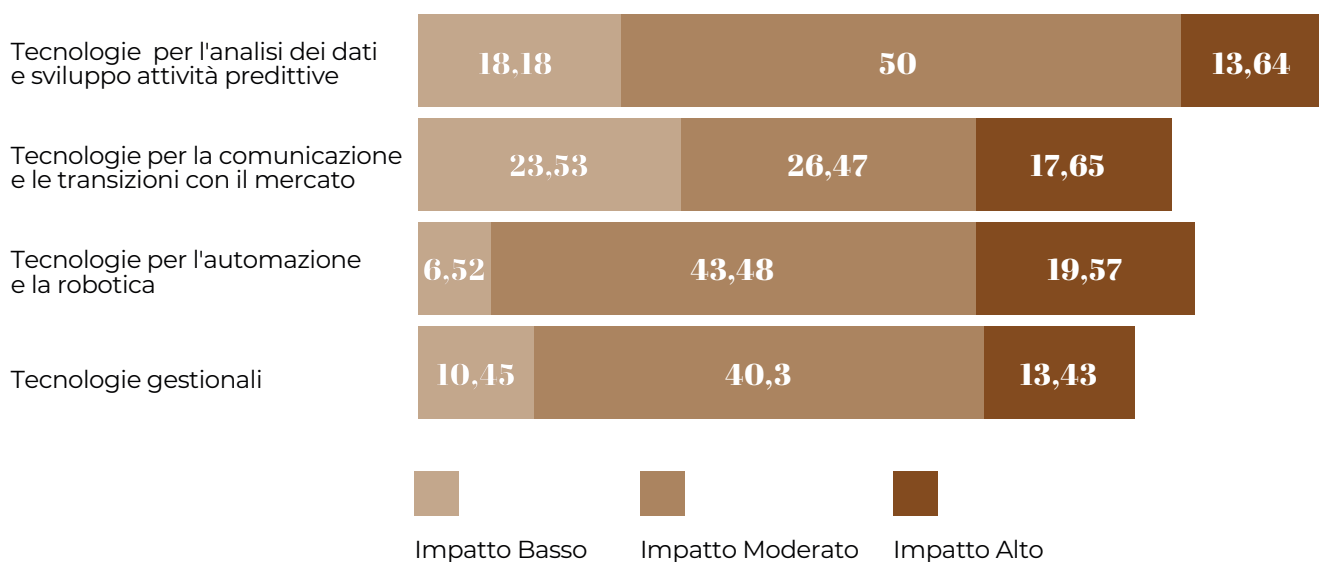
Sebbene le PMI del comparto alimentare non siano ancora entrate a pieno regime nella trasformazione digitale e in quella green, l'integrazione di questi due processi sta diventando cruciale. La cosiddetta "twin transition", che enfatizza i potenziali benefici derivanti dalla combinazione di entrambe le trasformazioni, offre alle imprese un'opportunità per sviluppare strategie più redditizie e indubbiamente più sostenibili a lungo termine.

Quest'anno grazie ai dati della survey e attraverso le interviste di approfondimento finora raccolte, abbiamo voluto dare qualche misura del fenomeno combinato e capire quale tipo di relazione tra i due processi – digitale e green – esiste ad oggi nelle imprese del settore.

La maggioranza delle imprese del campione ha dichiarato che i propri investimenti in tecnologie digitali hanno permesso di perseguire dei risultati legati alla transizione green. Il 50% delle imprese sostiene che l'impatto di almeno uno degli investimenti digitali intrapresi è stato addirittura elevato sulla transizione green.

Il grafico che segue mette in evidenza in modo più **dettagliato la relazione degli investimenti tecnologici con gli aspetti di sostenibilità ambientale**. Come si può notare **l'impatto più alto si è avuto dalle tecnologie per l'automazione della robotica**, poiché questo tipo di tecnologie possono aiutare le aziende ad efficientare dal punto di vista ambientale i processi interni (es. meno scarti, meno spreco energetico) o sviluppare alternative meno impattanti nel packaging, soprattutto in comparti come quello dei prodotti da forno o dei surgelati. Un impatto più diffuso - anche se per ora ancora moderato - sembra essere legato alle **tecnologie per l'analisi dei dati e sviluppo di attività predittive**. Alcune aziende, come abbiamo visto nella sezione sulle tecnologie, stanno iniziando ad investire anche in queste tecnologie considerate più abilitanti perché capaci di generare pianificazione e sviluppare nuova progettazione, in questo caso anche in relazione alle tematiche ambientali.

Figura 17 - INVESTIMENTI IN TECNOLOGIE DIGITALI E IMPATTO SULLA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE (in termini di perseguimento dei risultati)



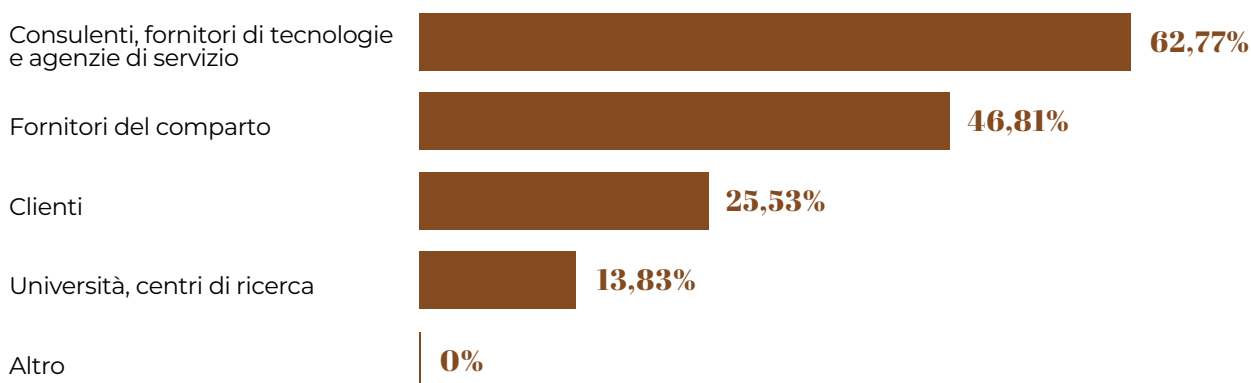
Attraverso i dati della survey **abbiamo poi cercato di cogliere i nodi che nelle filiere o nelle reti di riferimento delle aziende giocano un ruolo critico, anche di traino.**

Il figura 18 mette in evidenza il contributo che alcune figure all'interno del comparto e della filiera hanno dato alle PMI nel processo combinato di trasformazione digitale e green. Questo anche nel caso in cui si sia trattato di un solo o piccolo progetto aziendale.

Per ora il **ruolo più critico viene giocato dai consulenti, fornitori di tecnologie e agenzie di servizio** che si pongono nei confronti delle **PMI come principali referenti anche per gli aspetti più attinenti alle attività di aggiornamento.** Mentre fino all'anno scorso emergeva la difficoltà di accoppiamento degli obiettivi digitali e ambientali da parte di queste figure, quest'anno la situazione sembra migliorata. I dati mostrano come il ruolo del consulente sia divenuto più 'combinato' in relazione alle due transizioni, anche se tuttavia ciò è ancora molto legato agli aspetti operativi.

In misura **importante è indicato anche il ruolo giocato dai fornitori del comparto** coinvolti più direttamente nei processi di filiera. Di minor importanza risulta invece il ruolo giocato dalle figure a valle e dalla **domanda** anche forse perché diverse aziende, soprattutto le piccole, hanno un portafoglio clienti che rimane geograficamente limitato. Il **ruolo delle università e centri di ricerca sembra ancora poco esplorato**, mentre potrebbe risultare utile un loro affiancamento per le attività di tipo più strategico in termini di innovazione e sviluppo.

Figura 18 - FIGURE CHE HANNO AVUTO UN RUOLO COMBINATO NEL PROCESSO DI TRASFORMAZIONE DIGITALE E GREEN

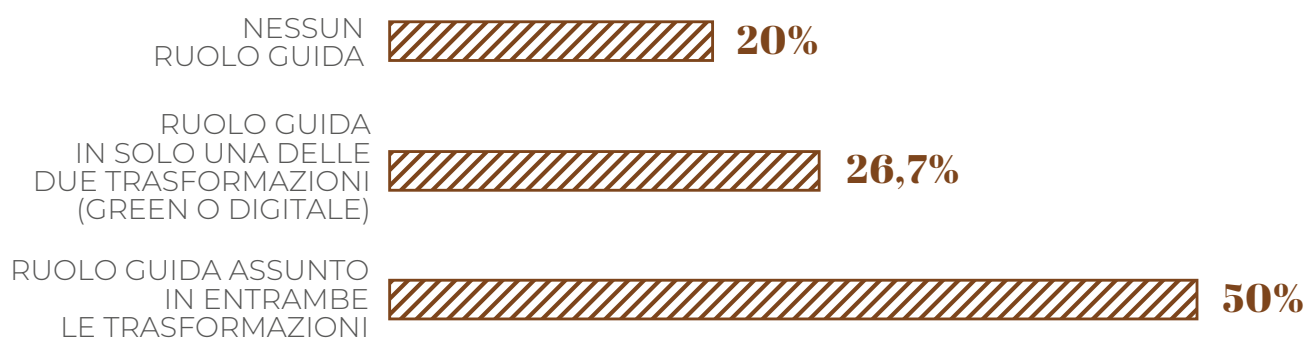


Dai dati emerge poi un interessante ruolo di guida giocato da alcune delle aziende del campione nella propria rete di riferimento. **Ben 14 imprese su 94 (quasi il 15%)** hanno dichiarato di aver avuto nei confronti di altri attori un **ruolo di traino sia per l'adozione di processi e pratiche di sostenibilità ambientale, sia per i processi di digitalizzazione.** Per tutti, tranne che per una azienda, il ruolo è stato giocato all'interno della propria filiera. **Per 10 di queste imprese** il ruolo avuto nelle due transizioni è stato speso **sia a monte che a valle** (sia nei confronti dei fornitori che dei clienti).

La figura 19 vuole mettere in relazione l'esistenza di un ruolo guida delle imprese nella twin transition anche con la loro capacità innovativa.

La percentuale di imprese che dichiarano di aver sviluppato **almeno una innovazione nuova per il comparto o, addirittura in alcuni casi di frontiera, è superiore tra le aziende che giocano un ruolo guida** rispetto non solo alle imprese che non hanno nessun ruolo, ma anche rispetto a quelle imprese che hanno dichiarato di assumerlo solo in relazione ad una delle due trasformazioni (o digitale o sugli aspetti di sostenibilità). **Questo circuito virtuoso che sembra esserci tra leadership di filiera, twin transition e capacità innovativa** potrebbe diventare una leva importante per trasformare in modo più sistemico il **modello** di sviluppo locale e garantire sul territorio filiere più innovative e più **sostenibili**.

Figura 19 - PERCENTUALE DI IMPRESE CON ALMENO UN'INNOVAZIONE INTRODOLTA NEL 2022 NUOVA PER IL COMPARTO O ALL'AVANGUARDIA PER TIPOLOGIA DI RUOLO GIOCATO



Guardando all'importanza che le imprese danno oggi alle organizzazioni territoriali per il sostegno delle due trasformazioni (digitale e green) **più rilevante – ma ancora solo parzialmente giocato o percepito- risulta il ruolo degli intermediari, delle università e del governo locale. In generale, le imprese sentono ancora lontano un possibile sostegno da parte degli stakeholders del proprio ecosistema di riferimento.** I processi di transizione rimangono quindi fortemente ancorati alle iniziative delle singole imprese, alla rete di consulenza privata e alla logica di filiera trainata maggiormente dai processi a monte.

Figura 20 - IMPORTANZA DELLE ORGANIZZAZIONI DEL TERRITORIO PER LA TRANSIZIONE DIGITALE

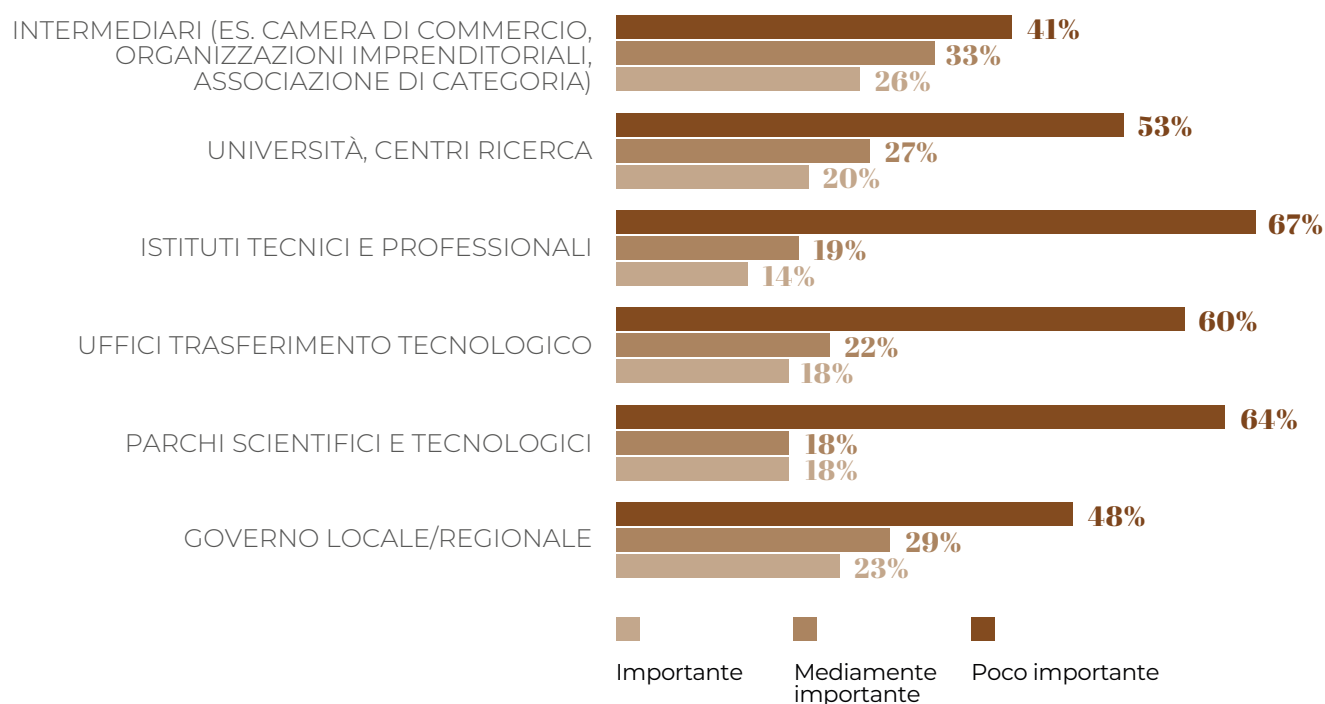
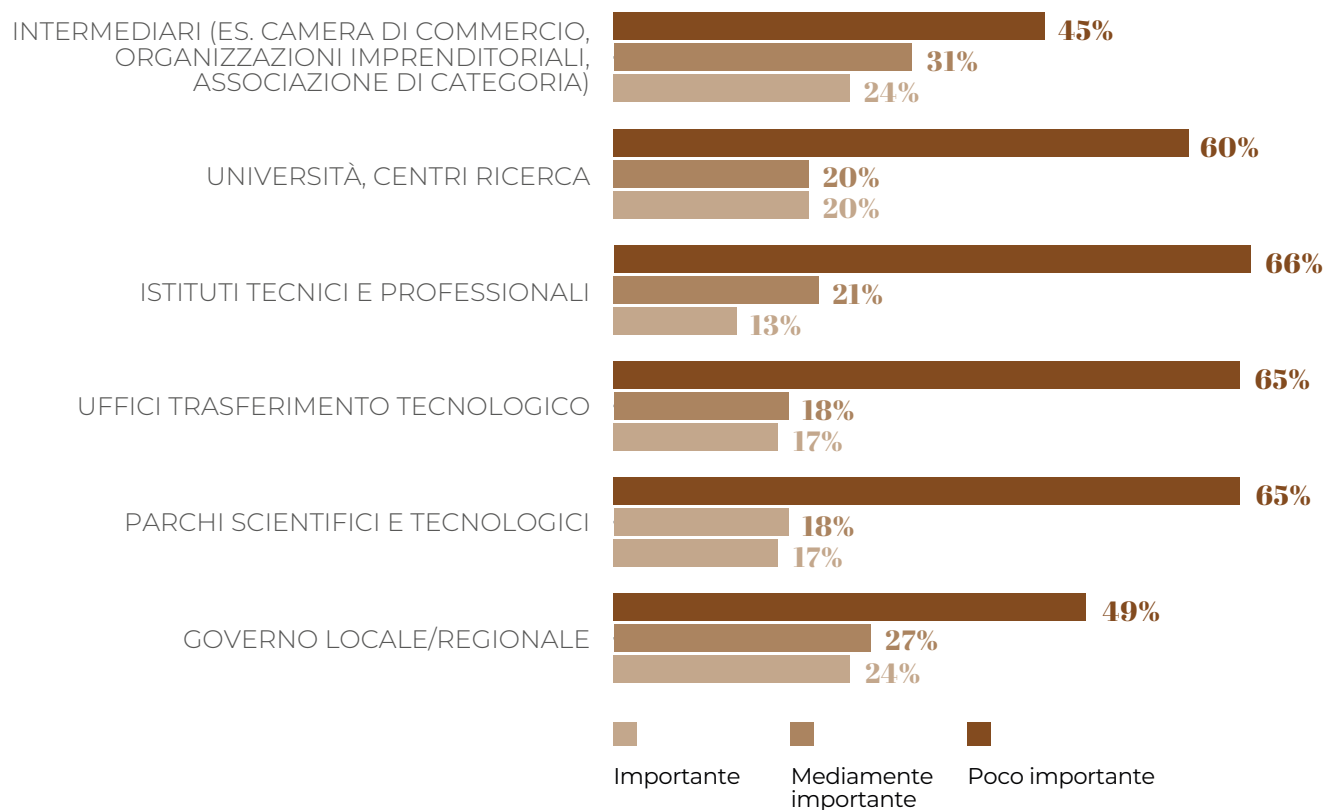
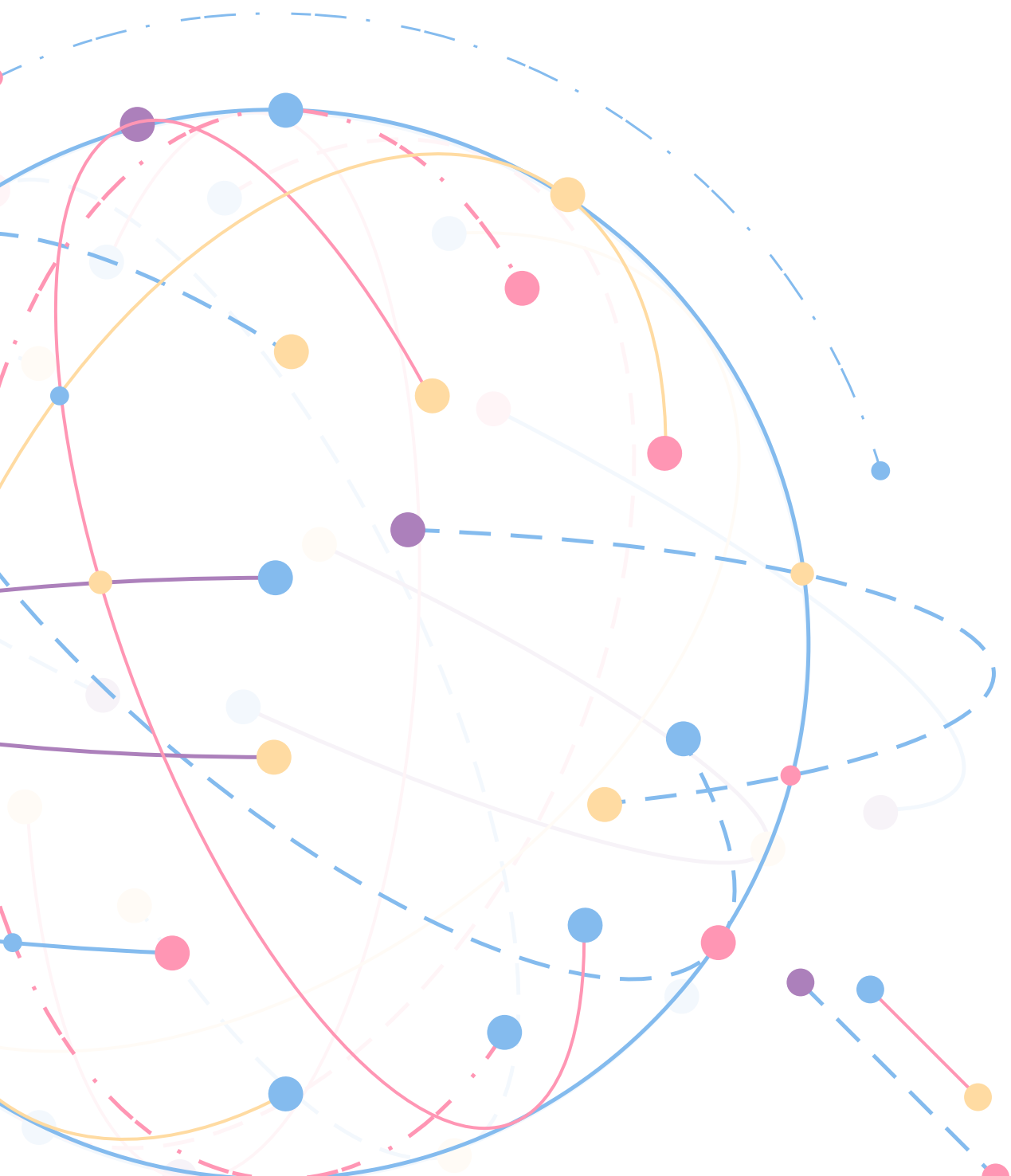


Figura 21 - IMPORTANZA DELLE ORGANIZZAZIONI DEL TERRITORIO PER LA TRANSIZIONE SOSTENIBILE





08

CONCLUSIONI

LA STRADA

DA PERCORRERE



La terza edizione dell'osservatorio coglie le aziende del comparto intente ad affrontare l'ennesima sfida. L'uscita dal Covid solo due anni fa e le pressioni sulle catene internazionali del valore l'anno scorso non hanno esaurito il menù di criticità per il food triveneto. La twin transition, tuttavia, è qualcosa di diverso: non è una risposta a un'emergenza, piuttosto rappresenta una trasformazione strutturale che, se compiuta, renderà il comparto più resiliente e capace di rispondere rapidamente agli inevitabili shock futuri. Si tratta poi di una trasformazione grazie alla quale il food contribuirà a modelli economici più gentili e rispettosi di ambiente e società.

Come abbiamo trovato le aziende rispetto a questa traiettoria di trasformazione strutturale? **In attesa: consapevoli della necessità di evolvere, ma non ancora dotate di piani di adozione** delle tecnologie e non ancora in possesso di una **visione strategica** rispetto alle transizioni gemelle. Le aziende stanno esplorando le opzioni disponibili, tuttavia, mantengono in qualche modo indipendenti e isolate l'adozione del digitale e quella di soluzioni green. Sembra, in particolare, che le sperimentazioni avviate e l'approccio iniziale alle tecnologie della doppia transizione siano dettate dalla necessità di ritrovare efficienza e marginalità in un contesto caratterizzato da innalzamento dei costi e pressione della distribuzione. Più difficile, invece, rinvenire nei nostri dati un orizzonte di riferimento e di pensiero più lungo.

Sarebbe semplice, come spesso accade, inquadrare questo stato delle cose come l'ennesima manifestazione dell'irriducibilità delle piccole e medie imprese italiane alle logiche più aggiornate dell'innovazione. In realtà non è così. **L'apparente quadro di vigile attesa cela sperimentazioni e tentativi:** le aziende stanno saggiando il potenziale di alcune tecnologie, investono con decisione in altre, provano a capirne di più nel caso di altre ancora. Una sorta di bricolage che segnala, agli analisti come noi, una necessità e un'opportunità. È evidente la necessità di dotare le PMI di una chiave di lettura della twin transition che restituisca loro il senso di un percorso e di un mondo, quello delle tecnologie, ancora complicato. I documenti di policy riportano obiettivi chiari: aumentare l'adozione delle tecnologie al fine di raggiungere gli obiettivi di sostenibilità fissati dall'Unione europea. **Per chiari che siano gli obiettivi, è nel percorso da compiere la parte più complicata.** Come conciliare le specificità di tecnologie adeguate a organizzazioni più grandi con le prerogative delle aziende piccole? Come addomesticare le inevitabili e complesse trasformazioni nei processi e nelle logiche operative delle piccole aziende dovute all'adozione di nuove soluzioni se si dispone di risorse –umane e di tempo prima ancora che economiche– limitate?

È qui che si manifesta l'opportunità: muovere il food del Triveneto verso **transizioni gemelle sensibili al contesto**. Imprese, mondo della ricerca e fornitori di tecnologie e servizi, in questo momento di ricognizione che precede gli investimenti, dovranno lavorare insieme a creare la cultura necessaria per adottare le tecnologie, adeguarle alle specificità delle piccole imprese, dare vita a ecosistemi popolati da competenze "terziarie" (agenzie di comunicazione, consulenza ESG, consulenza digitale, integrazione di nuove soluzioni e sistemi legacy) che facciano da sponda a imprese che non hanno tutte le competenze e le forze necessarie "in casa".



Il lavoro di “squadra” tra i diversi componenti dell’ecosistema sarà di vitale importanza: la twin transition va imboccata al più presto, con investimenti decisi e strategie chiare. Lo impongono gli obiettivi di neutralità climatica, i criteri che decreteranno la finanziabilità delle imprese, la sostenibilità economica di un comparto che dà tanto lavoro al Triveneto e che alimenta filiere tecnologiche complementari altrettanto importanti.

Quale sarà il ruolo dei diversi attori? Le università dovranno produrre conoscenza capace di parlare alla “pratica” nei tempi più rapidi possibili e attivare un dialogo costante con le imprese al fine di definire collaborativamente i problemi e disegnare soluzioni. Tocca all’università, insieme alle altre istituzioni della filiera dell’educazione, in particolare gli ITS, formare le figure professionali della twin transition, capaci di cogliere lo specifico del food e immaginarlo nel futuro. Alle associazioni di categoria il compito di fungere da collettore delle necessità delle imprese e da ponte con il mondo della ricerca e quello delle tecnologie. Ai fornitori di tecnologie spetta il compito di “piegare” e modificare soluzioni e strumenti, per quanto possibile, alle specificità delle piccole imprese del settore agroalimentare. È in questa mediazione, di tecnologie, sistemi e, in ultima istanza, culture, che saranno chiamati a operare gli attori del sistema dei servizi avanzati e del trasferimento tecnologico. Le istituzioni, dal lato loro, saranno chiamate a esercitare quanto più possibile la propria capacità di adeguare gli schemi di policy sovranazionali e nazionali al contesto in cui operano, elaborando bandi e iniziative di supporto che recepiscono il “peculiare” dell’agroalimentare del Triveneto.

Un primo cantiere è già aperto: l’ecosistema dell’Innovazione del Triveneto, INEST⁸, finanziato dal PNRR, vede università, istituzioni, imprese e loro rappresentanze collaborare nello Spoke 7 sullo Smart Agrifood per prototipare soluzioni innovative per la transizione gemella dell’agroalimentare. Il PNRR è stato un primo banco di prova –non sempre semplicissimo– per un nuovo modo di sviluppare innovazione collaborativa su scala regionale: imparate molte lezioni e create le premesse per una maggiore integrazione e coesione tra attori, è auspicabile proseguire lungo linee analoghe nel futuro.

Anche quest’anno **i dati evidenziano chiaramente il ruolo delle imprese leader nelle catene del valore.** Siano leader per contatto diretto con il mercato, tecnologie, dimensioni o altro, fungono da iniziatori delle transizioni gemelle lungo le filiere, metronomi e spesso motivatori. Il loro essere nodi centrali nel trasferimento di innovazione all’intero sistema andrà riconosciuto nell’elaborazione di politiche, strategie e traiettorie di finanziamento.

Da ultimo, nessun investimento sulle transizioni gemelle sortirà risultati, siano essi economici, ambientali o sociali, in assenza di un consumo capace di discernere e scegliere in modo responsabile. Creare una cultura alimentare aggiornata sarà sicuramente compito delle istituzioni dedicate; tuttavia, le aziende e le filiere non vi si potranno più sottrarre: sarà anche grazie al loro sforzi di comunicazione che si creeranno le condizioni per veder riconosciuto il valore degli investimenti e delle trasformazioni avviate.

8. <https://www.consorzioinest.it/>



AGRIFOOD
MANAGEMENT &
INNOVATION LAB

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

Cannaregio 873 – 30121 Venezia
www.agrifoodlab.it

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

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

