



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
in Economia e gestione delle aziende

Tesi di Laurea Magistrale

# **La sostenibilità nel settore agroalimentare**

**Un focus sul settore dei freschissimi nel Triveneto**

**Relatrice**

Ch.ma Prof.ssa Christine Mauracher

**Laureanda**

Martina Lovat

Matricola 867259

**Anno Accademico**

2021 / 2022

*“El punto y coma  
me encanta usarlo de verdad  
es como cerrar un capítulo de la vida  
pero sin olvidarlo”*

# Sommario

Introduzione.....	1
<b>Capitolo 1 Il settore agroalimentare italiano, un settore in costante crescita.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 L'industria agroalimentare italiana .....</b>	<b>6</b>
1.1.1 L'industria agroalimentare italiana e la pandemia da COVID-19 .....	9
<b>1.2 Il settore ittico .....</b>	<b>11</b>
1.2.1 Lo scenario dell'area del Triveneto .....	12
<b>1.3 Il settore ortofrutticolo .....</b>	<b>14</b>
1.3.1 Lo senario dell'area del Triveneto .....	17
<b>1.4 Il settore lattiero-caseario .....</b>	<b>19</b>
1.4.1 Lo scenario dell'area del Triveneto .....	23
<b>Capitolo 2 La sostenibilità.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Il concetto di sostenibilità .....</b>	<b>24</b>
2.1.1 La sostenibilità sociale.....	26
2.1.1.1 La CSR .....	27
2.1.2 La sostenibilità ambientale.....	27
2.1.2.1 Il biologico.....	28
<b>2.2 I principi della sostenibilità .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3 KPI per misurare la sostenibilità .....</b>	<b>32</b>
<b>2.4 La sostenibilità dopo la pandemia.....</b>	<b>34</b>
<b>Capitolo 3 Comunicare la sostenibilità .....</b>	<b>38</b>
<b>3.1 Le certificazioni.....</b>	<b>39</b>
<b>3.2 Il bilancio di sostenibilità .....</b>	<b>43</b>
<b>3.3 La comunicazione digitale e i suoi strumenti.....</b>	<b>45</b>
3.3.1 La digitalizzazione a livello mondiale.....	46
3.3.2 La digitalizzazione a livello italiano.....	52
3.3.3 Il sito aziendale .....	54
3.3.4 I social media .....	55
<b>3.4 Greenwashing.....</b>	<b>62</b>
<b>Capitolo 4 Analisi empirica.....</b>	<b>66</b>
<b>4.1 Obiettivi della ricerca e metodologia .....</b>	<b>66</b>
4.1.1 Analisi del campione.....	67
<b>4.2 Analisi delle aziende del comparto ittico .....</b>	<b>75</b>
4.2.1 Overview sulle aziende.....	75
4.2.2 I siti web.....	77
4.2.3 I social media .....	79

4.2.3.1 Facebook.....	79
4.2.3.2 Instagram.....	79
4.2.3.3 Gli altri social.....	80
<b>4.3 Analisi delle aziende del comparto ortofrutticolo .....</b>	<b>81</b>
4.3.1 Overview sulle aziende.....	81
4.3.2 I siti web.....	82
4.3.3 I social media .....	84
4.3.3.1 Facebook.....	84
4.3.3.2 Instagram.....	84
4.3.3.3 Gli altri social.....	85
<b>4.4 Analisi delle aziende del comparto lattiero-caseario .....</b>	<b>85</b>
4.4.1 Overview sulle aziende.....	85
4.4.2 I siti web.....	87
4.4.3 I social media .....	89
4.4.3.1 Facebook.....	89
4.4.3.2 Instagram.....	90
4.4.3.3 Gli altri social.....	90
<b>4.5 Considerazioni finali .....</b>	<b>91</b>
<b>Capitolo 5 Alcuni casi aziendali: le imprese del Triveneto.....</b>	<b>94</b>
<b>5.1 Analisi del questionario .....</b>	<b>94</b>
<b>5.2 Analisi delle interviste .....</b>	<b>103</b>
5.2.1 L'Insalata dell'Orto S.r.l.....	103
5.2.2 Latteria Montello S.p.A.....	108
5.2.3 Leone S.r.l.....	114
5.2.4 Perenzin Latteria .....	121
<b>5.3 Considerazioni finali .....</b>	<b>126</b>
<b>Conclusioni .....</b>	<b>128</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>132</b>
<b>Indice delle figure .....</b>	<b>138</b>
<b>Indice delle tabelle.....</b>	<b>140</b>

## Introduzione

Il presente elaborato ruota intorno a tre grandi temi: il settore agroalimentare, la sostenibilità e la transizione digitale.

La crisi dovuta alla pandemia da COVID-19, l'aumento dei costi delle materie prime e la guerra tra Russia e Ucraina hanno permesso di capire quanto il settore agroalimentare sia strategico e centrale per ogni Paese. In particolare, a livello italiano il sistema agroalimentare costituisce un punto cardine dell'economia e rappresenta circa il 17% dell'intero PIL nazionale, con un valore di oltre 512 miliardi di euro (CREA, 2020).

La sostenibilità è da tempo al centro delle politiche europee che, sia attraverso il Green Deal sia tramite progetto come quello "From Farm to Fork", cercano di spingere le aziende verso comportamenti più sostenibili sul lungo periodo.

La transizione digitale, infine, ha avuto uno sviluppo lento in questi anni ma, grazie ai nuovi mezzi e strumenti che nascono, l'obiettivo è quello di velocizzare questo processo e permettere alle aziende di avvicinarsi a questi nuovi mezzi che la tecnologia offre.

Rispetto a questi temi c'è anche un interesse sempre maggiore, dovuto anche al fatto che si hanno più strumenti, rispetto al passato, per ampliare le proprie conoscenze e rispondere alle domande.

Lo scopo del presente elaborato è analizzare come il settore agroalimentare interagisca con il tema della sostenibilità e della comunicazione, in particolar modo della comunicazione digitale. Più nello specifico, l'obiettivo è capire come le aziende oggetto di analisi, agiscano in vista di un futuro più sostenibile e come esse comunichino la loro esistenza e le loro iniziative digitalmente.

I cinque capitoli dell'elaborato sono sintetizzati di seguito:

Nel **capitolo primo** ho esaminato, in primo luogo, il settore agroalimentare italiano e la sua industria. Ho analizzato, in secondo luogo, come la pandemia da COVID-19 ha impattato sul settore; questo passaggio si è dimostrato di non semplice esecuzione in quanto è difficile descrivere correttamente, e in modo distaccato, un fenomeno mentre questo è ancora in corso e le cui conseguenze si vivono ogni giorno. Solo con un distacco di anni, sarà possibile descrivere a pieno gli effetti che la pandemia da COVID-19 ha avuto sui diversi aspetti della società, dall'economia alla politica.

Mi sono concentrata, in seguito, su due diversi focus: da un lato ho analizzato i settori freschissimi, ovvero il comparto ittico, ortofrutticolo e lattiero-caseario; dall'altro lato mi

sono concentrata sul territorio del Triveneto e sulle sue aziende.

Il capitolo si conclude con un accenno alle sfide che ci aspetteranno in futuro in seguito, anche, alla guerra in corso tra Ucraina e Russia.

Nel **capitolo secondo** ho esaminato il tema della sostenibilità nelle sue due diverse declinazioni: sociale e ambientale. Per quanto riguarda la sostenibilità sociale ho approfondito il tema della Corporate Social Responsibility (CSR), mentre per ciò che concerne la sostenibilità ambientale mi sono concentrata sul tema del biologico. Ho poi analizzato i principi che definiscono la sostenibilità e i principali KPI che permettono di analizzarla.

Nel **capitolo terzo** ho presentato i diversi strumenti che un'azienda ha a disposizione per comunicare il proprio impegno su diversi temi, tra cui la sostenibilità. Nei primi due paragrafi ho esaminato due degli strumenti esistenti, ovvero le certificazioni e il bilancio di sostenibilità. Questi due strumenti permettono alle aziende di confermare il proprio impegno nel migliorarsi costantemente. In seguito, dopo un'analisi della digitalizzazione a livello globale e italiano, ho presentato i siti web e i social media come strumenti che permettono alle aziende di comunicare all'esterno le iniziative che svolgono riguardo a diversi argomenti, ad esempio cosa fanno per diventare più sostenibili. Per ultimo mi sono concentrata sul concetto di greenwashing.

Nel **capitolo quarto** ho presentato il lavoro di ricerca svolto in collaborazione con l'Osservatorio "Il futuro del food tra digitale e sostenibilità", progetto del laboratorio di ricerca del Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia, l'Agrifood Management & Innovation Lab. Ho esposto la ricerca empirica svolta a partire dai dati ottenuti in precedenza con un'analisi desk, dati che mi hanno permesso di esemplificare i concetti teorici espressi nei precedenti capitoli. Lo scopo del lavoro di ricerca è stato quello di raccogliere e catalogare i dati relativi a siti web e canali social delle aziende del Triveneto dei comparti assegnatimi.

Con il **capitolo quinto** l'elaborato si conclude analizzando alcuni case studies scelti all'interno del comparto dei freschissimi (ittico, ortofrutticolo e lattiero-caseario) nelle regioni Veneto, Trentino-Alto Adige e Friuli-Venezia Giulia. L'obiettivo è quello di comprendere come vengono considerate sostenibilità e comunicazione digitale, approfondendo quali siano nella pratica le strategie introdotte con eventuali problemi

annessi e le attività svolte. Innanzitutto, ho presentato i risultati ottenuti grazie a un questionario compilato da dodici aziende; in seguito, ho analizzato più in profondità quattro di queste aziende attraverso un'intervista più approfondita.

## **Capitolo 1 Il settore agroalimentare italiano, un settore in costante crescita**

In questo capitolo esaminerò il settore agroalimentare, come si è evoluto e come si caratterizza nelle regioni e nei settori oggetto di studio.

Il settore agroalimentare comprende tutte le attività riguardanti la produzione agricola, la trasformazione industriale, la distribuzione e il consumo di prodotti alimentari.

Fino agli anni '50 prevaleva un'economia denominata rurale, che prevedeva la presenza di aziende agricole che svolgevano diverse fasi al loro interno: dalla produzione di materia prima alla sua trasformazione alla vendita del prodotto finito. A partire dagli anni '50, prima negli Stati Uniti e infine in Italia, le aziende alimentari si sono specializzate: oggi, le aziende agricole si occupano solamente della produzione di materie prime e sono nate le aziende di trasformazione o lavorazione del prodotto e le aziende di distribuzione. L'evoluzione italiana è molto lenta negli anni del dopoguerra, c'è una scarsa industrializzazione e la produzione avviene in modo tradizionale ed è poco standardizzata<sup>1</sup>. È presente, anche, una scarsa capacità di penetrazione sui mercati internazionali. Inoltre, per i consumatori prevalgono ancora modelli di consumo più tradizionali, ad esempio per molto tempo si è continuato a fare la pasta in casa perché parte della cultura del nostro Paese, e non perché ce ne fosse bisogno (l'agroalimentare rimane legato ai concetti di tipicità e tradizioni).

Il settore agroalimentare mostra diversi punti di forza ma anche diversi punti di debolezza. Un punto di forza del settore agroalimentare è la sua anticiclicità, in quanto riesce a mostrare performance positive anche in presenza di crisi: esso, infatti, durante le crisi degli ultimi due decenni (quella iniziata nel 2008 e la pandemia da COVID-19), ha dato segnali positivi e si è dimostrato in crescita. Il settore alimentare è il settore che

---

<sup>1</sup> In un primo momento l'industria alimentare avvia un processo di concentrazione dimensionale e operativo investendo in asset materiali, come impianti e macchinari, con lo scopo di raggiungere economie di scala e, in seguito, di costo. Una seconda fase prevede investimenti immateriali, quindi in ricerca e sviluppo e pubblicità, per raggiungere economie di scopo. È in questa fase che si inizia a investire nella comunicazione aziendale, prima con i mezzi tradizionali e oggi attraverso strumenti digitali. Successivamente, l'industria alimentare aumenta la propria concentrazione con riguardo alla distribuzione finale; nasce così la GDO (grande distribuzione organizzata) in Italia che acquista sempre più potere (ad esempio, investendo sulle Private Label cioè i marchi del distributore la GDO conquista quote di mercato che vengono tolte all'industria di trasformazione) portando a una parziale de-concentrazione dell'industria alimentare.



letteralmente ci sfama, per cui di fronte a situazioni di contrazione economica l'ultimo dei beni che si riduce è il cibo (possono esserci però delle forme di sostituzione).

Un altro punto di forza del settore agroalimentare è dato dal legame con il territorio: mentre altri settori produttivi delocalizzano la produzione, questo non è possibile nell'agroalimentare, dove la peculiarità del prodotto è data dal legame con il territorio; delocalizzando non si otterrebbe lo stesso risultato. Questo legame rende il prodotto finale unico, raro e non replicabile altrove ed è un vantaggio competitivo non indifferente. Inoltre, il settore agroalimentare si collega anche al turismo enogastronomico, la cui domanda mostra una crescita costante.

Ci sono anche diversi punti di debolezza legati a questo settore: esistono comparti molto attivi che crescono e comparti che presentano forti difficoltà, come quello della carne. In aggiunta a ciò, la redditività delle imprese, soprattutto quelle agricole, è in tendenziale peggioramento nel corso dell'ultimo decennio. Inoltre, è presente una stagnazione dei consumi (soprattutto quelli extradomestici), che segnano un - 2% l'anno. Questo non è solo legato alla crisi ma anche a una modificazione dei comportamenti riguardanti il cibo, ad esempio oggi c'è un modo diverso di fare la spesa e il tema dello spreco alimentare è molto sentito. Un'altra debolezza è rappresentata dal fatto che l'export italiano continua a crescere e i mercati esteri richiedono sempre più prodotti italiani, ma il nostro Paese, per diverse ragioni, non sempre si dimostra in grado di rispondere a questa crescente domanda estera. Ciò porta al fenomeno dell'agropirateria<sup>2</sup>.

Infine, c'è il tema delle dimensioni limitate delle imprese. In passato essere una piccola azienda rappresentava un legame più stretto con il territorio e le tradizioni, ma oggi ciò significa avere anche difficoltà legate a carenze di risorse finanziarie e umane. Al giorno d'oggi servono maggiori competenze, ad esempio per lavorare con gli strumenti digitali.

L'Italia è il Paese con il maggior numero di prodotti agroalimentari a denominazione di origine e a indicazione geografica riconosciuti dall'Unione europea. Si tratta di 838 prodotti tra prodotti alimentari (312) e vini, bevande spiritose e vini aromatizzati (526)

---

<sup>2</sup> L'agropirateria è la competizione scorretta legata al fenomeno dell'Italian Sounding. I prodotti italiani vengono copiati per un valore di circa 60 miliardi di euro che rappresentano mancate esportazioni per il nostro Paese (questo valore è, persino, più alto del valore delle esportazioni stesse).

divisi in 581 prodotti DOP<sup>3</sup> e 257 prodotti IGP<sup>4</sup> (Qualigeo, 2022). In aggiunta possiede anche quattro prodotti STG<sup>5</sup>. Questi prodotti rappresentano un volano per l'economia italiana e creano una rete di valore e cooperazione che comprende circa 200 mila operatori e 285 Consorzi di Tutela. Le Denominazioni servono per tutelare la qualità dei prodotti agroalimentari e per salvaguardare i metodi di produzione, e un loro obiettivo è fare in modo che i consumatori abbiano informazioni corrette e precise<sup>6</sup> sulle caratteristiche di questi prodotti. Il processo di riconoscimento parte dalle aziende di una determinata filiera che si uniscono costituendo un Comitato Promotore; questo recapita al Ministero la richiesta di denominazione, quest'ultimo, una volta analizzata la richiesta, ne parla con il Comitato Promotore e con le Regioni interessate per poi portarla davanti alla Commissione europea. Ci sono poi Organismi di Controllo e Consorzi di tutela che si occupano dello sviluppo di queste Denominazioni.

Per quanto riguarda il Veneto, questi numeri si attestano a 61 prodotti DOP, 28 prodotti IGP e tre prodotti STG; per quanto riguarda il Friuli-Venezia Giulia si parla di ventuno prodotti DOP, cinque prodotti IGP e tre STG. Infine, per quanto riguarda il Trentino-Alto Adige si parla di diciotto prodotti DOP, undici prodotti IGP e tre STG<sup>7</sup>.

Ai numeri citati sopra sono da aggiungere 5.333 prodotti agroalimentari tradizionali, cioè prodotti ottenuti con metodo tradizionale, con un elevato valore, sia gastronomico che culturale, riconosciuto a livello nazionale.

## **1.1 L'industria agroalimentare italiana**

L'industria agroalimentare italiana rappresenta uno dei settori maggiormente rappresentativi del Made in Italy e fondamentali per tutta l'economia italiana. È seconda

---

<sup>3</sup> DOP significa Denominazione di Origine Protetta e indica "un prodotto originario di un luogo, regione o, in casi eccezionali, di un determinato Paese, la cui qualità o le cui caratteristiche sono dovute essenzialmente o esclusivamente a un particolare ambiente geografico e ai suoi intrinseci fattori naturali e umani e le cui fasi di produzione si svolgono nella zona geografica delimitata".

<sup>4</sup> IGP significa, invece, Indicazione Geografica Protetta e indica "un prodotto originario di un determinato luogo, regione o paese, alla cui origine geografica sono essenzialmente attribuibili una data qualità, la reputazione o altre caratteristiche e la cui produzione si volge per almeno una delle sue fasi nella zona geografica delimitata".

<sup>5</sup> STG significa, infine, Specialità Tradizionale Garantita e indica un prodotto che segue specifici metodi di produzione e ricette tradizionali, indipendentemente dalla zona geografica di produzione. Questi prodotti utilizzano materia prime ed ingredienti specifici.

<sup>6</sup> Queste informazioni sono contenute nei disciplinari di produzione, uno per ogni prodotti a denominazione.

<sup>7</sup> In tutte e tre le Regioni i tre prodotti STG sono l'Amatriciana Tradizionale, la Pizza Napoletana e la Mozzarella.

per numero di imprese solo al settore della fabbricazione di prodotti in metallo. È, invece, il primo settore manifatturiero per fatturato e il terzo settore per valore aggiunto. In Europa l'agricoltura italiana si conferma al terzo posto per produzione lorda vendibile nonostante presenti una superficie inferiore rispetto agli altri paesi europei; si trova, invece, al primo posto per la produzione di vino e ortaggi.

Il sistema agroalimentare italiano, nelle sue diverse parti (agricoltura, agroindustria, commercio all'ingrosso, commercio al dettaglio, ristorazione<sup>8</sup>), costituisce un punto cardine dell'economia italiana e rappresenta circa il 17% dell'intero PIL<sup>9</sup> nazionale, con un valore di oltre 512 miliardi di euro (CREA, 2020). Di questa percentuale solo il 4% è riferibile ad agricoltura e industria alimentare perché la maggior parte è prodotta dal commercio, sia all'ingrosso che al dettaglio, e dalla ristorazione.

L'industria agroalimentare italiana si compone di 1,3 milioni di operatori che si occupano di produzione, distribuzione e commercializzazione di prodotti agricoli e alimentari e risulta così divisa:

<b>FASE PRODUTTIVA</b>	
Agricoltura (aziende agricole attive)	722.264 <sup>10</sup>
Industria alimentare	55.890
<b>FASE DISTRIBUTIVA E COMMERCIALE</b>	
Commercio all'ingrosso	73.198
Dettaglio tradizionale (compresi gli ambulanti)	113.357
Distribuzione a Libero Servizio (GDO)	26.051
Ristorazione o canale Ho.Re.Ca.	283.520
<b>Totale filiera agroalimentare</b>	<b>1.274.280</b>

Tab 1 Imprese attive nell'agroalimentare italiano, 2017

Fonte: elaborazione Nomisma su dati Istat, Eurostat, Movimprese e Federdistribuzione

L'industria agroalimentare italiana occupa 3,4 milioni di persone (ISTAT, 2017 e 2018) e produce oltre 140 miliardi di valore aggiunto più 43 miliardi di export; ciò corrisponde al 9% del valore aggiunto (8% nel 2008) e delle esportazioni (7% nel 2008) dell'economia

<sup>8</sup> Canale Ho.Re.Ca. = è l'acronimo di Hotellerie – Restaurant – Café (o catering).

<sup>9</sup> PIL = Prodotto Interno Lordo, misura il risultato finale dell'attività produttiva dei residenti di un Paese in un dato periodo.

<sup>10</sup> Questo numero sale a più di un milione se si considerano anche tutte le aziende agricole senza partita IVA.

italiana e al 14% della forza lavoro occupata (13% nel 2008)<sup>11</sup>. Il valore aggiunto può essere scomposto tra i vari attori che compongono la filiera e da ciò risulta che il 47% di esso proviene dalle imprese di produzione (il 27% imprese di produzione agricola e il restante imprese di produzione alimentare).

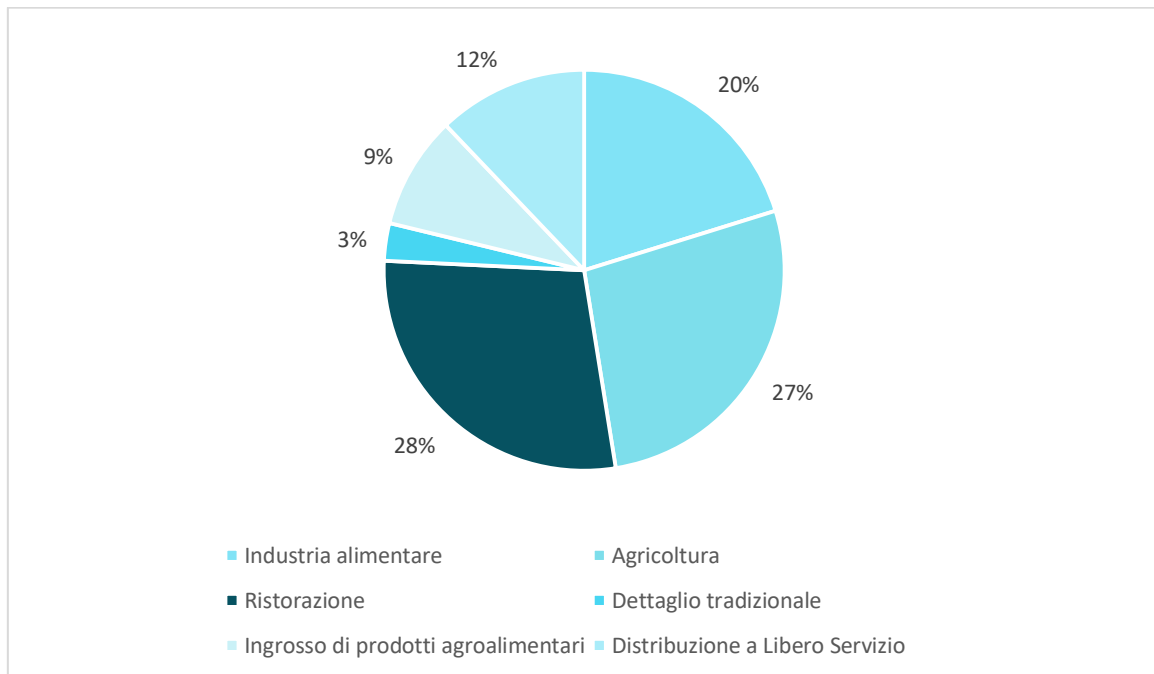


Fig 1 Distribuzione del valore aggiunto (al costo dei fattori) della filiera agroalimentare per singola fase, 2018

Fonte: elaborazioni e stime Nomisma su dati Istat, Eurostat e AIDA – Bureau Van Dijk

Il 20% del valore aggiunto prodotto dalla filiera agroalimentare italiana è generato dalle aziende di trasformazione. Tra il 2008 (anno di inizio della crisi economica) e il 2019 il valore aggiunto creato dall'industria alimentare è aumentato del 19% mentre quello del settore manifatturiero è cresciuto solamente del 7%. Negli stessi anni, mentre la manifattura licenziava il 13% degli occupati, gli occupati delle aziende del food aumentavano del 2% (Nomisma, 2020). Senza quest'industria l'economia italiana avrebbe registrato performance maggiormente negative.

Per quanto riguarda l'export il settore è cresciuto dell'81%, quasi tre volte di più del settore manifatturiero che è cresciuto "solamente" del 30%. L'Italia è quinta al mondo<sup>12</sup> ed è leader nell'export di conserve di pomodoro, pasta e salumi.

<sup>11</sup> A livello europeo l'industria del food&beverage, all'interno di quella manifatturiera, pesa per un 15% sul fatturato, un 12% sul valore aggiunto e quasi un 16% sull'occupazione. Tra i Paesi dell'Unione europea l'Italia si classifica al terzo posto, preceduta da Francia e Germania.

<sup>12</sup> Davanti a lei solo USA, Germania, Paesi Bassi e Francia.

Il settore risulta caratterizzato dalla presenza di moltissime piccole e medie imprese che rischiano di risultare sottocapitalizzate e non capaci di affrontare il mercato estero; ad esempio, più di 48 mila aziende industriali, su un totale di 56 mila, hanno meno di 9 addetti. Sono, infatti, solo cinquanta le aziende che sviluppano il 36% del fatturato totale del comparto, il 52% dell'export e il 34% del valore aggiunto grazie a un giro d'affari superiore ai 350 milioni di euro. Le grandi imprese si concentrano nel Nord Italia mentre al Sud e nelle isole predominano le micro e piccole imprese. Una delle priorità dell'industria alimentare italiana è, quindi, quella di crescere in dimensione, in modo da affrontare più efficacemente le sfide future, una su tutte l'internazionalizzazione.

### 1.1.1 L'industria agroalimentare italiana e la pandemia da COVID-19

Il COVID-19 ha rappresentato, senza ombra di dubbio, un duro banco di prova per l'industria agroalimentare (essa era chiamata infatti a garantire la food security<sup>13</sup>) a cui ha saputo rispondere garantendo, in ogni momento, le giuste disponibilità di beni di prima necessità, grazie a un sistema alimentare fortemente sviluppato. Il lockdown ha portato a tassi di crescita altissimi soprattutto per le materie prime (in un'intervista Molino Rossetto ha affermato di aver chiuso l'e-commerce perché non riusciva a rispondere a tutta la domanda). Inoltre, compaiono nuove necessità dal lato del consumatore: vengono maggiormente ricercati i prodotti a lunga conservazione e i prodotti confezionati (anche per il mondo ortofrutticolo) in quanto questi ultimi danno un senso di maggiore sicurezza poiché il prodotto confezionato non viene toccato e permette di fare la spesa più velocemente. Inoltre, sempre più clienti si dimostrano attenti a tematiche riguardanti la sostenibilità sia economica che sociale e le aziende devono fare in modo di soddisfare questi nuovi bisogni.

Anche nell'anno caratterizzato dalla pandemia il settore agroalimentare si conferma come punto chiave dell'economia nazionale; infatti, la contrazione del valore della produzione in questo ambito (-2,5%) è stata di gran lunga inferiore a quella dell'intero PIL nazionale, pari a -8,9%.

La crisi dovuta alla pandemia da COVID-19 è stata definita la più grave crisi della storia recente dopo la Seconda Guerra Mondiale e ha pesantemente impattato sulle abitudini e sui consumi alimentari della popolazione. Per il settore alimentare, come per altre filiere

---

<sup>13</sup> Definita come possibilità di accedere a quantità di cibo sufficienti per una vita dignitosa.

strategiche che hanno continuato a produrre anche durante il primi mesi di lockdown (ad esempio l'industria farmaceutica), l'impatto è stato notevolmente inferiore e il comparto è riuscito a contenere le perdite. La situazione, però, non è stata omogenea in tutte le divisioni del settore, infatti il canale Ho.Re.Ca. ha subito le chiusure, inizialmente, e un rallentamento nei rimanenti mesi del 2020. Ci sono stati comparti che sono riusciti a superare la crisi perché sono riusciti a compensare le mancate vendite al canale Ho.Re.Ca. con le vendite da record presso la GDO: l'ortofrutticolo, quello dell'olio d'oliva e quello della pasta. Il settore vinicolo e quello ittico, invece, non hanno avuto questa opportunità e sono stati quindi fortemente penalizzati dalle chiusure imposte.

Nel 2020, però, l'industria alimentare italiana è riuscita ad aumentare il suo valore aggiunto del 10% e la sua produzione reale del 13,5%, trainata dai settori caseario e conserviero.

Il 2020 è stato anche l'anno in cui, per la prima volta, il saldo della bilancia commerciale agroalimentare è risultato positivo e pari a 2,6 miliardi di euro, grazie all'export dei prodotti Made in Italy (+2%) e al calo delle importazioni (-5%)<sup>14</sup>. L'agroalimentare rappresenta quasi l'11% delle esportazioni italiane totali e i prodotti di punta sono stati, nel 2020, la pasta di semola e le conserve di pomodoro. Il principale mercato di riferimento resta l'Unione europea verso cui si indirizzano circa il 64% delle esportazioni italiane.

Nel 2021 il settore agroalimentare italiano ha mostrato segnali di ripresa dopo la crisi pandemica dell'anno precedente. Le vendite estere sono aumentate dell'11% e hanno raggiunto un valore pari a 52 miliardi di euro.

Sul futuro del settore influiranno diverse variabili: le conseguenze, sia dirette che indirette, della guerra in corso tra Russia e Ucraina che porta instabilità nei mercati finanziari; materie prime con prezzi in rialzo<sup>15</sup>; nuove sanzioni o restrizioni amministrative.

---

<sup>14</sup> I settori in cui l'Italia importa maggiormente dall'estero sono quello ortofrutticolo, quello dei cereali, quello del latte e quello della carne bovina. I settori in cui, invece, esporta quantità maggiori sono il settore vinicolo, quello ortofrutticolo e quello dei derivati dei cereali.

<sup>15</sup> Ismea ha rilevato l'aumento dei prezzi dei prodotti agricoli italiani già negli ultimi tre mesi del 2021, con un incremento del 15%.

## 1.2 Il settore ittico

I numeri riguardanti il settore ittico si sono sempre dimostrati altalenanti. La pesca, insieme all'agricoltura e alla silvicoltura, vale il 2,2% del PIL nazionale e il valore della produzione equivale a 59,6 miliardi di euro. Questi dati sono in diminuzione del 2,5% rispetto al 2019, in particolare la pesca ha perso l'11,4% (CREA, 2020). Il settore ha mostrato un calo nel 2020 a causa di due fattori: una diminuzione delle attività di cattura (- 26%) e delle attività di allevamento (- 9%).

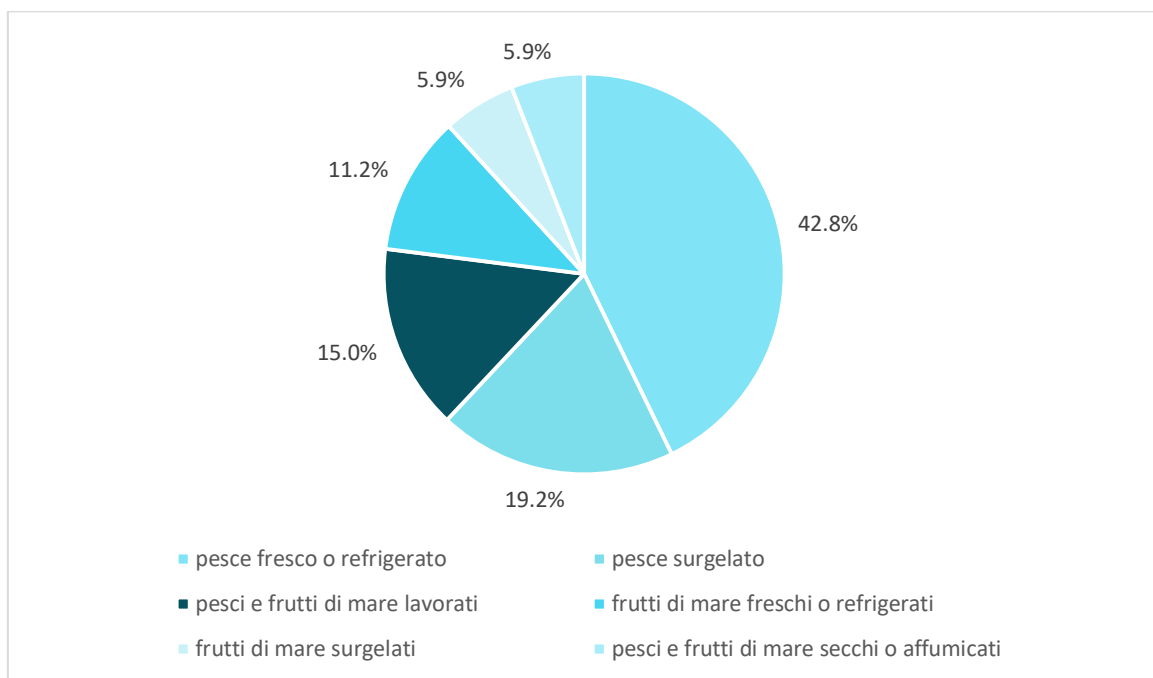


Fig 2 Distribuzione della spesa totale in prodotti ittici per tipologia merceologica  
Fonte: Veneto Agricoltura

I consumi italiani di prodotti ittici possono suddividersi in diverse tipologie merceologiche: pesce fresco o refrigerato, pesce surgelato, pesce e frutti di mare lavorati, frutti di mare freschi o refrigerati, frutti di mare surgelati e pesce o frutti di mare secchi o affumicati. I dati riferiti al 2020 sono quelli presentati nella figura 2.

La pandemia, e di conseguenza le sue restrizioni, hanno avuto un fortissimo impatto su questo settore in quanto il pesce fresco, che rappresenta quasi il 50% del comparto, ha subito forti perdite dovute a un annullamento della domanda proveniente dall'Ho.Re.Ca.

e a una diminuzione della domanda proveniente dal mercato domestico<sup>16</sup>. A fine 2020, però, il settore ha segnalato una ripresa in termini di performance.

L'Italia presenta in questo settore sei prodotti DOP e IGP così suddivisi: tre prodotti DOP e altrettanti prodotti IGP. Il primo prodotto a essere certificato fu la Tinca Gobba Dorata del Pianalto di Poirino DOP il 21 febbraio 2008 mentre l'ultimo prodotto certificato è stata la Colatura di Alici di Cetara DOP il 21 ottobre 2020.

### 1.2.1 Lo scenario dell'area del Triveneto

Il territorio costiero veneto è lungo più di cento chilometri ed è formato da diverse lagune e sacche che permettono attività di pesca con tradizioni secolari.

In Veneto esiste una particolare istituzione che sono i Consorzi di Gestione dei Molluschi (CO.GE.VO), entità associative che coordinano le aziende dedite alla pesca dei molluschi bivalvi. Il loro obiettivo è individuare, concedere e controllare gli allevamenti, regolamentare la cattura dei molluschi e collegare le aziende agli istituti di biologia marina che controllano il prodotto finito prima che sia immesso in commercio.

Una curiosità a questo proposito è che, in questo contesto, ha ottenuto molto successo, sin dagli anni '80, la produzione di una specie autoctona dell'Oceano Indopacifico, le vongole filippine. Questo ha permesso all'area veneta di ottenere risultati economici oltre ogni aspettativa che l'hanno portata a classificarsi prima tra le regioni italiane produttrici di vongole.

Il settore dell'acquacoltura veneta si conferma, da diversi anni, tra i maggiori a livello italiano e, infatti, una consistente parte della produzione regionale deriva da questo settore. Di rilevante importanza, in Veneto, anche la pesca professionale in acque dolci (corsi fluviali o Lago di Garda) che però soffre, sempre di più, la piaga della pesca di frodo. Infine, la piscicoltura veneta presenta un'attività secolare tipica delle valli di laguna, cioè la vallicoltura, che è un'antica tecnica di allevamento in acque salmastri e lagunari effettuata in maniera estensiva.

Come per il settore italiano, anche per quello veneto, il 2020 è stato un anno difficile con perdite di fatturato oltre le due cifre percentuali. Nello stesso anno, però, si è anche

---

<sup>16</sup> All'epoca era consigliato diradare i momenti di acquisto e il fatto che il pesce fresco era un alimento altamente deperibile mal si conciliava con quell'indicazione.



rilevato un aumento, dello 0,9% rispetto al 2019, delle imprese attive nella filiera che si attestano ora a 3.837 unità; gli occupati, misurati in unità lavorative attive, rimangono invece invariati a 7.235 (Veneto Agricoltura, 2021). Le imprese venete corrispondono, in questo modo, al 15,5% delle aziende del settore ittico nazionale, dato che si conferma stabile rispetto al precedente anno. Andando a guardare il fatturato, questo si attesta intorno ai 142 milioni di euro, con una variazione percentuale pari al - 26,9% rispetto al 2019. Il prodotto più redditizio si conferma essere la vongola di laguna (o caparossolo) che copre circa il 38% del fatturato totale. I tecnici dell'Osservatorio Socioeconomico della Pesca e dell'Acquacoltura stimano che la produzione ittica complessiva veneta sia stata, nel 2020, pari a circa 46.280 tonnellate, in calo del 24,5% rispetto all'anno precedente. La produzione si suddivide in diverse categorie di prodotti: dal pescato alla piscicoltura, dai crostacei ai molluschi.

Le due province con il maggior numero di imprese ittiche, grazie al loro sbocco sul mare, sono Rovigo e Venezia. Nel Rodigino trovano sede più della metà delle imprese ittiche venete (più precisamente il 57%) grazie alle 2.192 unità attive nel 2020 (+ 0,7% rispetto ai dati dell'anno precedente). Il Veneziano presenta, nello stesso anno, 1.208 imprese registrate (in aumento dell'1,2% rispetto al 2019) che corrispondono al 31% del totale regionale. Nel 2020 il principale mercato ittico regionale si è dimostrato essere quello di Chioggia<sup>17</sup>, in provincia di Venezia, che rappresenta, da solo, quasi la metà dell'intera produzione ittica veneta.

Per avere un quadro più completo dell'importanza di questo settore si possono considerare i numeri della ristorazione, strettamente collegata al settore ittico, che solo nelle province di Rovigo e Venezia conta 2.628 locali, numero a cui vanno aggiunte le 732 imprese dedite alla preparazione di cibi da asporto.

Dei prodotti DOP e IGP sopra citati uno proviene dalla regione Veneto (la cozza di Scardovari DOP), nessuno dal Friuli-Venezia Giulia e due provengono dal Trentino-Alto Adige (la Trota del Trentino IGP e il Salmerino del Trentino IGP).

---

<sup>17</sup> La flotta marittima di Chioggia è una delle più grandi e attrezzate dell'Alto Adriatico e rappresenta il 33% della flotta veneta totale.

### **1.3 Il settore ortofrutticolo**

Il settore ortofrutticolo, sia fresco che trasformato, rappresenta un componente fondamentale per il sistema agroalimentare italiano e vale circa 12 miliardi di euro. Il settore può essere suddiviso a sua volta in diversi aggregati: ortaggi e legumi, frutta, agrumi e patate.

Nel 2016 l'Italia risultava essere il quinto paese esportatore di ortofrutta nel mondo (i principali prodotti esportati sono l'actinidia, cioè il kiwi, le insalate, le mele, le nettarine, le nocciole, le pere, i pomodori e l'uva) e il dodicesimo importatore (i prodotti maggiormente importati sono l'ananas, le banane, i limoni, le mandorle, le nocciole e le noci, le patate, i peperoni e i pomodori). Su tutti i segmenti il saldo della bilancia commerciale è positivo (cioè le esportazioni sono maggiori delle importazioni) tranne che per gli agrumi e le patate.

Nel 2020 c'è stata un'inversione di tendenza nel settore ortofrutticolo; infatti, per la prima volta, gli acquisti di verdure di IV gamma sono calati del 5,6% secondo Ismea Mercati. Questo probabilmente è dovuto al fatto che la pandemia ha indotto a cambiare le abitudini di acquisto e, in questo caso, a spostare la scelta sulla verdura sfusa. Questo si mostra in linea con la performance positiva degli ortaggi freschi che crescono del 10,7% in volume e del 10,5% in valore. Nei primi mesi del 2021 c'è stata una timida inversione di tendenza (+1%) ma, dati i prezzi medi più bassi, la spesa è rimasta negativa (-1,4%). Tutto ciò può essere dovuto al fatto che si è trascorso più tempo in casa negli ultimi due anni; Ismea aggiunge anche come concausa la maggior propensione al risparmio nata con la pandemia (l'insalata in busta, ad esempio, presenta un prezzo medio circa tre volte quello dell'insalata in cespo).

Ismea Mercati rileva i prezzi sui mercati all'origine più rappresentativi settimanalmente e le quotazioni si riferiscono al prodotto, alla varietà, alla condizione di vendita e possono riferirsi a un prezzo minimo, massimo o prevalente.

Per quanto riguarda la sezione degli ortaggi i prezzi, ovviamente, dipendono dalla tipologia di verdura scelta ma è possibile notare come le variazioni di settimana in settimana siano molto più ampie rispetto a quelle del settore melicolo, esaminato nel paragrafo seguente. Ad esempio, i dati riferiti alla piazza di Rovigo del 22 aprile 2022 sono

i seguenti<sup>18</sup>:

PRODOTTO	PREZZO in euro al chilo	VARIAZIONE SU SETTIMANA PRECEDENTE
Carote-ns	1,2	0,0%
Lattuga-Cappuccia	0,8	- 11,1%
Lattuga-Gentile	1,0	+ 42,9%
Lattuga-Iceberg	1,0	- 37,5%
Lattuga-Romana	0,6	- 40,0%
Radicchio-Tipo Chioggia Primaverile	2,8	+ 16,7%
Sedani-Da costa verdi	0,5	- 16,7%

Tab 2 Prezzi all'origine sulla piazza di Rovigo  
Fonte: Ismea Mercati

Come si può notare dalla tabella, ci sono prodotti il cui valore arriva quasi a dimezzare in una settimana (lattuga romana - 40%). In aggiunta, sulla piazza di Verona, il 31 marzo 2022, il Radicchio Rosso Verona ha presentato una variazione del + 8,7%.



Fig 3 Indice dei prezzi alla produzione di ortaggi  
Fonte: Ismea

<sup>18</sup> Le condizioni di vendita sono, in questo caso, tutte Franco azienda mentre i prodotti sono tutti prodotto massa.



Fig 4 Indice dei mezzi correnti di produzione degli ortaggi  
Fonte: Ismea

Una produzione in cui l'Italia è leader è quella delle conserve di pomodoro; le Organizzazioni Interprofessionali del pomodoro da industria hanno attestato che nel 2021 è stato conferito all'industria pomodoro fresco per una quantità superiore ai 6 milioni di tonnellate, in aumento del 17% rispetto al 2020. Questo aumento è dovuto a due fattori: miglioramento della resa media e aumento della superficie utilizzata.

Per quanto riguarda un altro prodotto ortofrutticolo l'Italia, con oltre un milione di tonnellate prodotte, è il primo produttore europeo di uva da tavola e il quarto a livello mondiale<sup>19</sup>. Solo il 2% delle uve da tavola viene importato dall'estero mentre la quota maggiore (45%) della produzione nazionale viene destinata all'export (per confronto, solo il 38% serve per rispondere alla domanda interna). I Paesi dell'Unione europea assorbono il 90% delle esportazioni italiane a cui vanno aggiunti Svizzera e Regno Unito che portano un ulteriore 9%. L'export nazionale è, però, minacciato dal fatto che l'offerta di nuove varietà senza semi non risponde adeguatamente alla domanda e Paesi produttori emergenti potrebbero guadagnare quote di mercato sfruttando questa mancanza italiana.

In questo settore l'Italia presenta 111 prodotti DOP e IGP così suddivisi: 34 prodotti DOP e 77 prodotti IGP. Uno dei primi prodotti a essere certificato fu il Capperò di Pantelleria

<sup>19</sup> Prima si trovano Cina, Perù e Cile.

IGP il 20 giugno 1996 mentre l'ultimo prodotto certificato è stato la Pesca di Delia IGP il 17 maggio 2021.

### 1.3.1 Lo scenario dell'area del Triveneto

Una produzione nazionale di primissimo piano è quella melicola, che è stata caratterizzata da una buona campagna 2020/2021, sulla scia di quella precedente.

I punti di forza di questa filiera sono l'aggregazione dei produttori, la gestione organizzata dell'offerta e la tecnologia degli impianti di conservazione che permettono di mantenere inalterata la qualità dell'offerta per molto tempo.

In termini quantitativi le mele si trovano in prima posizione nella classifica degli acquisti di frutta fresca degli italiani, ne rappresentano il 15%.

La filiera è fortemente concentrata nel Nord-Est italiano guidato dal Trentino-Alto Adige che possiede il 50% della superficie coltivata e più del 70% della produzione; segue il Veneto che, con Emilia-Romagna e Piemonte, detiene il 30% circa della superficie coltivata e il 25% della produzione.

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Quota 2021</b>	<b>Variazione 2021 su 2020</b>	<b>Variazione 2021 su media</b>
<b>Italia</b>	<b>54.996</b>	<b>54.906</b>	<b>54.171</b>	<b>100%</b>	<b>- 1,3%</b>	<b>- 1,5%</b>
Alto Adige	17.620	17.620	16.804	31%	- 4,6%	- 4,9%
Trentino	9.920	9.900	10.000	18%	+ 1,0%	+ 1,4%
Veneto	5.925	5.908	5.927	11%	+ 0,3%	+ 0,6%
Friuli- Venezia Giulia	1.249	1.211	1.211	2%	+ 0,0%	- 2,0%

Tab 3 Ettari di superficie in produzione  
Fonte: elaborazione ISMEA su dati Istat

Dalla tabella si nota come, anche all'interno della stessa regione, le cose possano essere diverse; da un lato c'è una contrazione (anche considerevole) della superficie mentre dall'altro lato è presente un, seppur lieve, aumento.

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Quota 2021</b>	<b>Variazione 2021 su 2020</b>	<b>Variazione 2021 su media</b>
<b>Italia</b>	<b>2.095.586</b>	<b>2.123.640</b>	<b>2.022.523</b>	<b>100%</b>	<b>- 5%</b>	<b>- 6%</b>
Alto Adige	976.956	902.015	933.710	46%	+ 4%	- 2%
Trentino	472.513	533.053	505.201	25%	- 5%	- 4%
Veneto	173.648	199.825	148.569	7%	- 26%	- 24%
Friuli- Venezia Giulia	42.189	44.890	34.321	2%	- 24%	- 20%

Tab 4 Tonnellate di produzione raccolta  
Fonte: elaborazione ISMEA su dati Assomela

Dal confronto tra le due tabelle si nota come produzione raccolta e superficie in produzione non abbiano una relazione di proporzionalità diretta; una determinata quota di superficie non assicura la medesima quota di produzione, come in Veneto dove l'11% di superficie assicura solamente un 7% di produzione raccolta. Può anche accadere l'opposto, cioè che una superficie minore porti a una produzione raccolta maggiore; in Trentino, ad esempio, il 18% di superficie assicura un 25% di produzione raccolta. Inoltre, un aumento della superficie non necessariamente comporta un aumento della produzione; ad esempio, di nuovo in Veneto, la superficie è aumentata dello 0,3% tra il 2020 e il 2021 ma la produzione raccolta è diminuita del 26% nello stesso periodo.

Sulla piazza di Bolzano, nella settimana del 28 marzo 2022, il prezzo delle mele varia partendo dai 65 centesimi al chilo fino ad arrivare a 71 centesimi, in base alla varietà desiderata. In questo caso tutti i prezzi non hanno subito variazioni rispetto alla settimana precedente. Nella stessa settimana, anche la piazza di Trento conferma questo andamento costante e i prezzi si mantengono simili sulle due piazze.

Nella settimana del 14 aprile 2022, invece, sono disponibili le quotazioni di più varietà di mele, tutte di prima qualità ma con calibri diversi. Qui i prezzi variano da 48 centesimi a 1,57 euro al chilo ma rimangono sempre stabili rispetto alla settimana precedente. Anche in questo caso la piazza di Trento conferma l'andamento di quella di Bolzano, con nessuna

variazione e i prezzi che variano da 53 centesimi a 1,63 euro al chilo.

Nel 2021 la produzione europea di mele è aumentata del 10% e questo rappresenta una minaccia per i produttori locali che vedranno diminuire le esportazioni verso questi Paesi e aumentare la concorrenza all'interno del mercato europeo. La mela, infatti, si trova al primo posto tra i prodotti ortofrutticoli esportati con 900 milioni di euro sfiorati nel 2021. Il Paese verso cui l'Italia esporta maggiormente è la Germania che vale, da sola, il 28% degli introiti italiani superando Spagna, Regno Unito e Norvegia. L'Italia, inoltre, esporta quote considerevoli verso Egitto, Arabia Saudita e India.

Dei 111 prodotti DOP e IGP citati sopra quindici provengono dalla regione Veneto (ad esempio il Radicchio Rosso di Treviso IGP), uno dal Friuli-Venezia Giulia (la Brovada DOP) e quattro dal Trentino-Alto Adige (di cui tre sono varietà di mele: Mele del Trentino IGP, Mele Alto Adige IGP e Mele Val di Non DOP).

#### **1.4 Il settore lattiero-caseario**

Il settore lattiero-caseario incide per il 12% sull'industria alimentare e si divide in due diversi filoni: il settore del latte vaccino e bufalino e il settore del latte caprino. La filiera è composta da diversi attori che vanno dagli allevatori ai centri di raccolta del latte, dai trasportatori alle cooperative del latte. Inoltre, il latte rappresenta una materia prima fondamentale per le diverse industrie come quella dolciaria o quella dei gelati.

In passato l'Italia dipendeva, per una buona parte, dall'estero, ma negli ultimi anni questa necessità si è affievolita (nel 2017 la capacità di approvvigionamento del Paese era pari al 75,7%). È il Nord Italia che produce la maggior parte del latte vaccino, corrispondente circa al 75%. Al contrario, la maggior parte del latte ovicaprino è prodotto in tre regioni, Lazio, Sardegna e Toscana, che realizzano, assieme, più di  $\frac{3}{4}$  della produzione italiana, corrispondente circa a 460 mila tonnellate di latte. Quasi tutto il latte ovino prodotto viene destinato alla caseificazione.

Il consumo di latte alimentare mostra un trend in continua diminuzione, anche se alcuni segmenti, tra cui il latte biologico, mostrano una crescita della domanda; questo può essere dovuto, anche, al crescente aumento della disponibilità di bevande a base vegetale, utilizzate in sostituzione del latte animale.

Il settore ovicaprino ha generato, nel 2020, 511 milioni di euro a prezzi correnti nel segmento del latte, in aumento rispetto al 2019 di circa il 10%<sup>20</sup>. L'aumento è dovuto, non tanto a un aumento delle vendite, quanto a un aumento dei prezzi del latte all'origine e a maggiori aiuti stanziati per far fronte all'emergenza Covid<sup>21</sup>. Il principale formaggio ovino è il Pecorino Romano, di cui più del 95% viene prodotto in Sardegna, rappresentando la principale destinazione del latte ovino sardo. Molto importante è anche il Pecorino Toscano, la cui produzione nel 2020 si è dimostrata maggiore rispetto a quello del 2019, nonostante la situazione sanitaria.

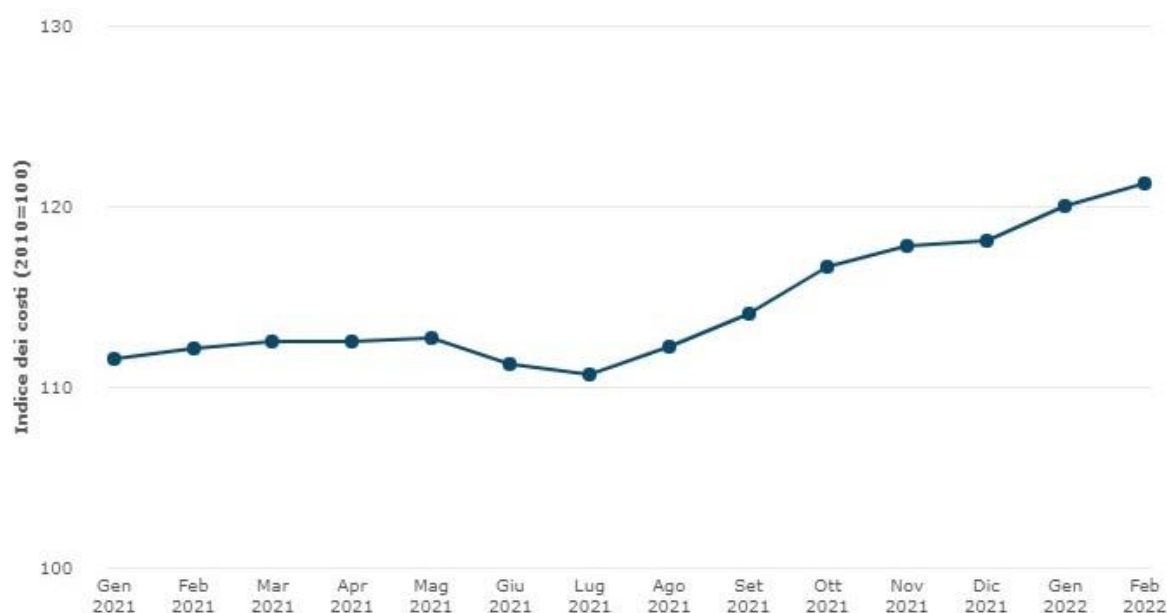


Fig 5 Indice dei mezzi correnti di produzione del latte di pecora  
Fonte: Ismea.

Calcolando il tasso di approvvigionamento dei formaggi caprini si nota come questo sia intorno al 120%, ciò significa che la produzione di questi formaggi supera la domanda interna; per questo motivo l'export è fondamentale. L'emergenza sanitaria in corso nel 2020 ha avuto un impatto negativo sull'export, soprattutto in riferimento agli Stati Uniti (dal 2019 al 2020 la riduzione è stata del 14,2% mentre dal 2020 al 2021 è stata del 10,6%). A seguito di questo i produttori hanno cercato di differenziare i mercati di sbocco, aumentando la loro presenza in Europa, in particolare Francia, Germania e Regno Unito.

<sup>20</sup> Ha generato anche 157 milioni di euro dal segmento della carne, per arrivare a un totale di 668 milioni di euro. Fonte: ISMEA, tendenze latte ovino, giugno 2021.

<sup>21</sup> Ad esempio, il "Decreto emergenze", Legge n. 44/2019 recante disposizioni urgenti in materia di rilancio dei settori agricoli in crisi, ha destinato fondi notevoli per favorire la qualità e la competitività del latte ovino.



Al contrario, i consumi interni di formaggi pecorini hanno segnato un aumento in volume sia nel 2020 che nel 2021, rispettivamente + 4,7% e 1,3%.

Il 2019, ultimo anno prima della pandemia, aveva mostrato un buon andamento per tutti i formaggi nazionali.

	2018	Gen-set 2019	Var % 2019/2018
Grana Padano (4-12 mesi)	6,4	7,9	28,0%
Parmigiano Reggiano (12 mesi)	10,0	11,1	12,3%
Gorgonzola (maturo dolce)	5,5	5,8	5,3%
Provolone Valpadana (fresco)	5,6	5,8	4,1%

Tab 5 Prezzi medi all'origine di derivati del latte (euro/kg, IVA esclusa)

Fonte: Ismea

La pandemia da COVID-19 ha condizionato negativamente gli allevamenti da latte italiani e ha causato la caduta dei prezzi del latte. Nel 2021, invece, si è osservato un aumento dei prezzi su tutte le piazze di scambio europee principali. Ismea, in collaborazione con Alleanza Cooperative Agroalimentari, ha definito gli scenari produttivi futuri del comparto. Ha previsto che la produzione nazionale di latte aumenterà del 10-15% da qui al 2026 con un aumento annuo del 2-3%; trend che proseguirà poi fino al 2030 per poi affievolirsi. Questo dovrebbe avere come conseguenza una diminuzione delle importazioni di latte estero e il raggiungimento dell'autosufficienza<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Al momento l'Italia è autosufficiente all'80%.

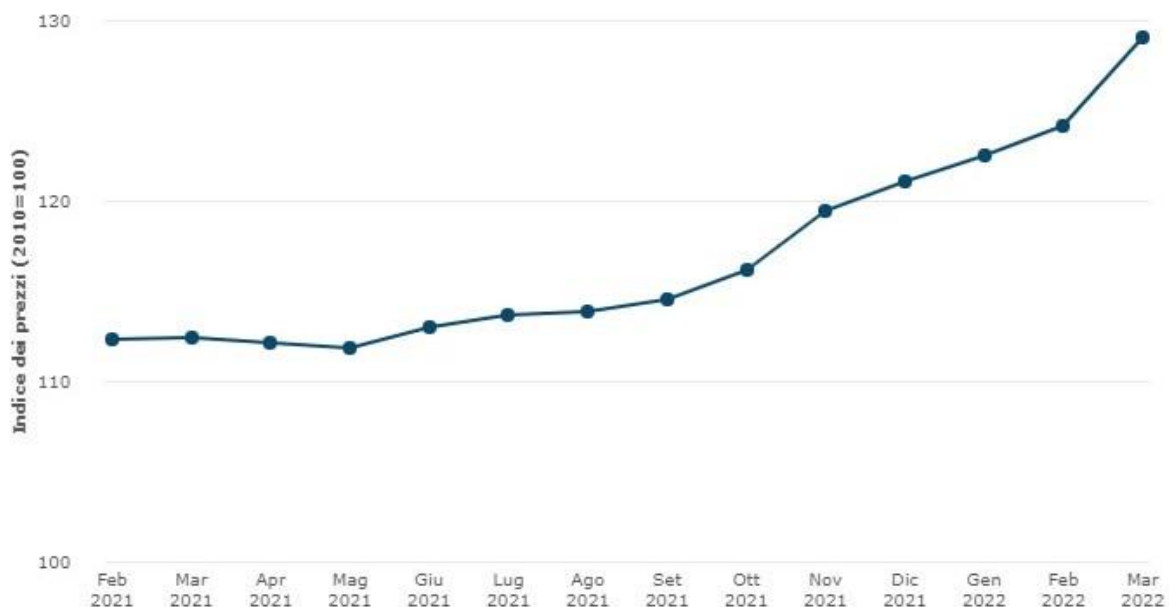


Fig 6 Indice dei prezzi alla produzione di latte e derivati bovini  
Fonte: Ismea.

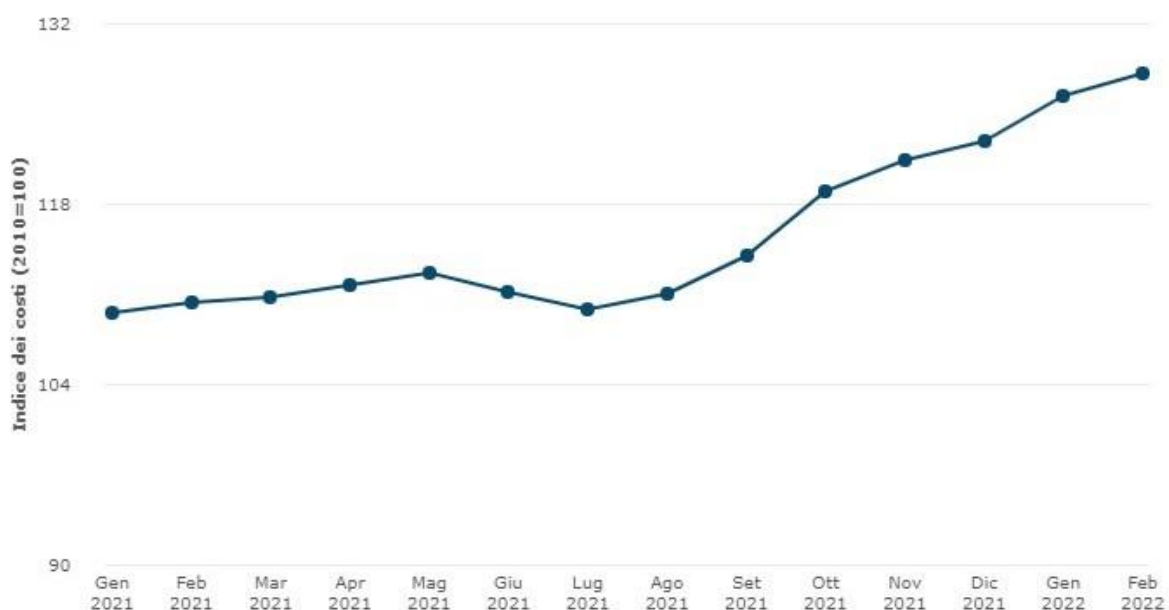


Fig 7 Indice dei mezzi correnti di produzione del latte di vacca  
Fonte: Ismea

In questo settore l'Italia presenta 58 prodotti DOP, IGP e STG così suddivisi: 55 formaggi DOP, due formaggi IGP e un formaggio STG, ovvero la mozzarella. Uno dei primi prodotti a essere certificato fu il Grana Padano DOP il 20 giugno 1996 mentre l'ultimo prodotto certificato è stato la Mozzarella di Gioia del Colle DOP il 10 dicembre 2020.

### 1.4.1 Lo scenario dell'area del Triveneto

Ismea Mercati rileva i prezzi sui mercati all'origine più rappresentativi settimanalmente e le quotazioni si riferiscono al prodotto, alla varietà, alla condizione di vendita e possono riferirsi a un prezzo minimo, massimo o prevalente.

Sulla piazza di Verona, nella settimana del 15 aprile 2022, il prezzo del latte spot – Nazionale crudo è di 52 euro ogni 100 chilogrammi, in aumento dell'1% rispetto alla settimana precedente.

Sulla piazza di Udine, nella stessa settimana, per quanto riguarda i formaggi, troviamo cinque tipologie diverse di prodotto e nessuna di esse presenta variazioni sulla settimana precedente. In questo caso ci sono tre diverse tipologie di Montasio: quello fresco stagionato fino a 2 mesi, quello stagionato a 12-15 mesi senza marchio e quello stagionato 4-6 mesi ma con marchio. Il prezzo aumenta all'aumentare della stagionatura (fino a 2 mesi 6,95 euro al chilo, 12-15 mesi 8,40 euro al chilo) ma il terzo tipo, quello con marchio, presenta un prezzo maggiore (8,75 euro al chilo) nonostante sia meno stagionato che la seconda tipologia, segno che avere il marchio porta a un aumento del valore.

Dei 58 prodotti DOP e IGP citati nove provengono dalla regione Veneto (ad esempio il Piave DOP), due dal Friuli-Venezia Giulia (ad esempio il Montasio DOP) e sette dal Trentino-Alto Adige (ad esempio, lo Stelvio DOP).

## Capitolo 2 La sostenibilità

L'agenzia americana UL<sup>23</sup> afferma che, al giorno d'oggi, essere sostenibili non è più una scelta filosofica bensì un imperativo economico per rimanere rilevanti sul mercato, dichiarando letteralmente “the decision to embrace sustainable practices in business is no longer a reflection of a philosophical choice but is instead being driven by the economic imperative to remain relevant to buyers and consumers”.

La sfida oggi per le aziende è l'adozione di pratiche e politiche sostenibili e le modalità di comunicazione agli stakeholder e al pubblico generale.

### 2.1 Il concetto di sostenibilità

Di cosa parliamo quando parliamo di sostenibilità?

Il concetto di sostenibilità ha avuto, e ha tutt'oggi, diverse definizioni, a seconda dell'ambito e di chi parla.

Un'azienda può definirsi sostenibile quando attua cambiamenti o miglioramenti, anche piccoli ma continui, per ridurre gli sprechi, le emissioni di anidride carbonica, per rendere maggiormente efficiente il processo produttivo (o altri processi come la logistica); quando promuove una produzione socialmente responsabile e quando offre condizioni lavorative accettabili.

Tommasato, all'epoca dell'intervista Head of sustainability in Barilla, nel presentare la nuova mission aziendale “Buono per Te, Buono per il Pianeta” ha definito la sostenibilità come: “fare ogni cosa in modo responsabile, proteggendo il benessere di chi vive oggi, non sfruttando le risorse del pianeta, per donare un mondo almeno uguale o auspicabilmente migliore, a chi verrà domani”<sup>24</sup>. Questa definizione ricorda quella, sicuramente più conosciuta, data dal rapporto Brundtland<sup>25</sup> del concetto di sviluppo sostenibile, definito come: “uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri”.

Si è giunti alla conclusione che le aziende, ma in generale tutte le organizzazioni, possono

---

<sup>23</sup> <https://www.ul.com/>

<sup>24</sup> Citazione tratta dall'intervista “Ylenia Tommasato ci racconta l'impresa sostenibile di Barilla” pubblicata il 27 marzo 2017 su Viking Blog, <https://blog.vikingop.it/barilla-sostenibilita-in-azienda>

<sup>25</sup> Questo rapporto, conosciuto anche con il nome di “Our Common Future”, fu pubblicato nel 1987 dalla Commissione Mondiale per l'Ambiente e lo Sviluppo (WCED) e prende il nome dalla presidentessa della Commissione Gro Harlem Brundtland.

sopravvivere e svilupparsi solo se rispettano l'equilibrio fra tre requisiti: conseguimento di risultati economici (Profit), preservazione delle risorse ambientali (Planet) e progresso sociale (People); questi tre requisiti corrispondono ad altrettante sfumature della sostenibilità che si declina in economica, ambientale e sociale.

Questo concetto, denominato Triple Bottom Line, fu teorizzato per la prima volta da Elkington nel 1994 e mira a soddisfare il maggior numero possibile di stakeholder.



Fig 8 Schematizzazione del concetto di Triple Bottom Line  
Fonte: Hervé Houdré Sustainability Consulting

La sostenibilità, o sviluppo sostenibile, è costituita da tre dimensioni differenti (Mio, 2021):

1. **Sostenibilità ambientale:** pone l'attenzione sull'utilizzo delle risorse ambientali e deve rispettare le capacità di rigenerazione e assorbimento dell'ecosistema. L'autrice afferma che "agire in modo sostenibile dal punto di vista ambientale significa puntare a salvaguardare e non compromettere i processi dinamici di autorganizzazione dei sistemi bio-ecologici".

2. **Sostenibilità sociale:** si può riassumere nella richiesta di un cambiamento degli stili di vita dei consumatori in comportamenti maggiormente sostenibili. Ha come obiettivo quello di migliorare le condizioni di vita, attraverso un maggiore accesso ai servizi sanitari, educativi, sociali e al lavoro. Migliori condizioni di vita si ottengono anche tramite il riconoscimento del pluralismo culturale e la valorizzazione delle tradizioni locali.
3. **Sostenibilità economica:** parte dalla consapevolezza che è necessario modificare i modelli di consumo odierni, razionalizzandoli e riducendo le esternalità negative sulla società. L'economia può contribuire allo sviluppo della società riducendo costi e rischi e aumentando, allo stesso tempo, la qualità di prodotti e servizi.

Mio afferma, a questo proposito, che si deve attuare “un approccio integrato su tutte e tre le dimensioni: la sostenibilità non è la somma delle parti, ma il risultato di un’azione che genera sinergie dalle reciproche interconnessioni, secondo il modello dell’equilibrio delle tre E: Ecologia, Equità ed Economia”.

In uno studio del 2015 condotto da Nielsen è risultato che due terzi dei consumatori globali pagherebbero maggiormente prodotti o servizi se questi venissero da società impegnate a produrre un impatto sociale e ambientale positivo; la percentuale sale al 91% se si restringe il campione ai consumatori millennial, quelli cioè che saranno i consumatori del futuro.

### 2.1.1 La sostenibilità sociale

La sostenibilità sociale è rimasta, fino a pochi decenni fa, in ombra rispetto a quella ambientale ed economica in quanto il dibattito si è concentrato sui cambiamenti climatici e sulla crisi economica, ma nell’ultimo periodo l’interesse verso le relazioni tra società e imprese si è progressivamente sviluppato.

Per sostenibilità sociale si intende la capacità di garantire condizioni sufficienti di salute, sicurezza, istruzione e giustizia, e il suo obiettivo è quello di rispondere in modo soddisfacente ai bisogni di una persona.

Un ambito in cui si sviluppa il concetto di sostenibilità è la charity, cioè la donazione da parte di un’impresa di parte dei propri profitti per un’iniziativa benefica.

Il problema di questo paradigma è che non risolve alla radice le criticità sociali ma tenta di porre sollievo alle loro conseguenze, può essere quindi considerato come un primo

passo verso un impegno in termini di sostenibilità con effetti più pervasivi.

### 2.1.1.1 La CSR

La Corporate Social Responsibility (CSR), o Responsabilità sociale d'impresa (RSI), è una condotta aziendale che integra, volontariamente e oltre le prescrizioni legislative, aspetti ambientali, sociali ed economico-finanziari. Nella realtà, a tutt'oggi, non ne esiste ancora una definizione completa e univoca ma un esempio di attività di CSR rivolta ai dipendenti è l'introduzione del nido aziendale per i loro figli o di altri servizi utili ad aumentare il loro benessere. Anche in questo caso però, come nel caso della charity, non si effettua una sostanziale modifica del sistema produttivo che rimane quindi immutato.

Questo tema ha fatto nascere, nel tempo, un acceso dibattito in cui rientrano, in contrapposizione, la linea di pensiero di Friedman<sup>26</sup> e quella di Freeman<sup>27</sup>. Il primo afferma che l'unica responsabilità delle imprese è quella di ottenere il maggior profitto possibile a favore dei conferenti di capitale di rischio nel rispetto delle leggi e delle norme sociali (shareholder-based view); il secondo afferma, invece, che le uniche aziende che riescono a perdurare nel tempo sono quelle che mantengono rapporti positivi con tutti i diversi portatori d'interesse, senza considerare di maggior importanza gli interessi economici dei conferenti di capitali di rischio (stakeholder<sup>28</sup> theory).

### 2.1.2 La sostenibilità ambientale

Una delle sfide, ad oggi, più importanti è la lotta al cambiamento climatico.

I governi, le imprese, ma anche tutti i cittadini, devono affrontare i problemi causati dal riscaldamento globale e devono mantenere la temperatura entro un livello che non sia nocivo per l'essere umano. L'obiettivo è mantenere, fino alla fine del secolo, l'aumento delle temperature entro i due gradi centigradi rispetto all'era preindustriale (Accordo di Parigi e COP26, 2021).

L'industria agroalimentare, in questo, gioca un ruolo fondamentale in quanto l'agricoltura è responsabile del 20% delle emissioni di gas a effetto serra totali.

---

<sup>26</sup> Milton Friedman, Nobel per l'economia, ha pubblicato nel 1970 sul New York Times un celebre articolo dal titolo *"The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits"*.

<sup>27</sup> Edward Freeman ha pubblicato nel 1984 il volume *"Strategic Management: A Stakeholder Approach"*.

<sup>28</sup> Con il termine stakeholder si intendono tutti i portatori di interesse legati all'azienda. In passato erano considerati stakeholder i clienti, gli investitori, i fornitori, i dipendenti; oggi a questi si aggiungono i partner istituzionale, la società, i potenziali investitori e molte altre figure che possono cambiare in base alla tipologia di azienda. Gli shareholder sono compresi in questa categoria.

In particolare, le Nazioni Unite hanno rilasciato un rapporto nel 2021 che evidenzia come le emissioni del bestiame<sup>29</sup> rappresentino circa il 30% della totalità delle emissioni prodotte dall'uomo.

A questo proposito, gli Stati membri dell'Unione europea hanno approvato la commercializzazione di un innovativo additivo per mangimi, nominato 3-nitroossipropanolo, capace di ridurre le emissioni di metano prodotto dalle mucche che si cibano con il mangime dotato di questo additivo.

La reale efficacia di questo additivo è stata verificata dall'EFSA<sup>30</sup> (Autorità europea per la sicurezza alimentare), manca quindi, solamente, l'approvazione della Commissione, che dovrebbe avvenire nei prossimi mesi. Questo prodotto rientra nella strategia più ampia definita "Farm to Fork" e il suo uso si è dimostrato sicuro sia per quanto riguarda gli animali che per i consumatori finali, non influenzando sulla qualità del latte prodotto.

A questo proposito Kyriakides<sup>31</sup> ha dichiarato: "L'Ue continua a essere all'avanguardia nel garantire la sicurezza alimentare adattandosi alle nuove tecnologie che possono rendere la produzione alimentare più sostenibile", "Tagliare le emissioni di metano legate all'agricoltura è fondamentale nella nostra lotta contro il cambiamento climatico [...]" (Agrifood Today, 2022).

### 2.1.2.1 Il biologico

Sempre più nelle etichette di cibi e bevande si leggono indicazioni come "cibo biologico", "senza conservanti e/o coloranti", "100% naturale" e questo è dovuto all'aumento di domanda dai consumatori sempre più attenti a tematiche di benessere, salute e sostenibilità.

L'agricoltura biologica è un metodo di produzione che intende limitare l'impatto sull'ambiente e tutelare il territorio; è un metodo sostenibile che non utilizza prodotti di sintesi come i fitofarmaci. È regolamentato da diverse norme comunitarie, tra cui la prima è un regolamento risalente al 1991.

Partendo dai dati forniti da Ismea si può fare una panoramica della situazione del biologico a livello italiano.

---

<sup>29</sup> Emissioni derivanti sia dal letame che dai rilasci gastroenterici degli animali.

<sup>30</sup> European Food Safety Authority, creata nel 2002 per offrire consulenze indipendenti riguardanti tutte le questioni che influiscono sulla sicurezza alimentare.

<sup>31</sup> Commissaria per la salute e la sicurezza alimentare.



La superficie coltivata ad agricoltura biologica a livello nazionale è in crescita dell'88% negli ultimi dieci anni ed è pari a più di 2 milioni di ettari; ciò permette di classificare l'Italia come terzo Paese europeo per superficie biologica dopo Francia e Spagna (ISMEA, 2022). Le superfici maggiori a coltivazione biologica si trovano nelle regioni Sicilia, Puglia e Calabria che assieme ospitano quasi il 50% della superficie coltivata a biologico.

Guardando al numero di operatori impegnati nel biologico l'Italia sale al primo posto in Europa con più di 80 mila operatori, in crescita del 71% negli ultimi dieci anni (ISMEA, 2022).

Questi dati dimostrano quanto il settore biologico sia in espansione e che nemmeno la crisi seguente l'emergenza sanitaria è riuscita a bloccare questa crescita.

I dati mostrano che il biologico copre circa il 4% delle vendite agroalimentari totali, dato che si dimostra costante rispetto all'anno precedente. Ciò porta i consumi italiani a un valore pari a 3,6 miliardi di euro, in diminuzione rispetto al 2020 ma in aumento del 4,5% rispetto all'ultimo anno precrisi (ISMEA, 2021).

I prodotti biologici maggiormente venduti sono frutta e ortaggi che rappresentano, assieme, quasi la metà della spesa biologica (più del doppio rispetto al 20% della spesa convenzionale).

Il biologico si mostra in crescita soprattutto nei settori delle carni (+13%), del pesce (+16,9%) e del vino (+5,7%) come si può vedere dalla Figura 10, settori, nella loro parte convenzionale, che negli ultimi anni subiscono maggiormente gli effetti della crisi (ISMEA, 2021).

La performance del biologico mostra un segno negativo nel 2021 con perdite pari al 4,6% (rispetto a una dello 0,3% dell'intero settore agroalimentare), in controtendenza rispetto alla crescita mostrata nel 2020 (+9,5%, due punti percentuali in più rispetto all'intero agroalimentare). Questo può essere dovuto al fatto che durante la pandemia la popolazione aveva manifestato una maggior attenzione al mangiar sano, affievolita con il ritorno al consumo fuori casa. Escludendo il 2020 e confrontando, quindi, il 2021 con l'ultimo anno precrisi si nota una crescita in linea con gli anni passati.

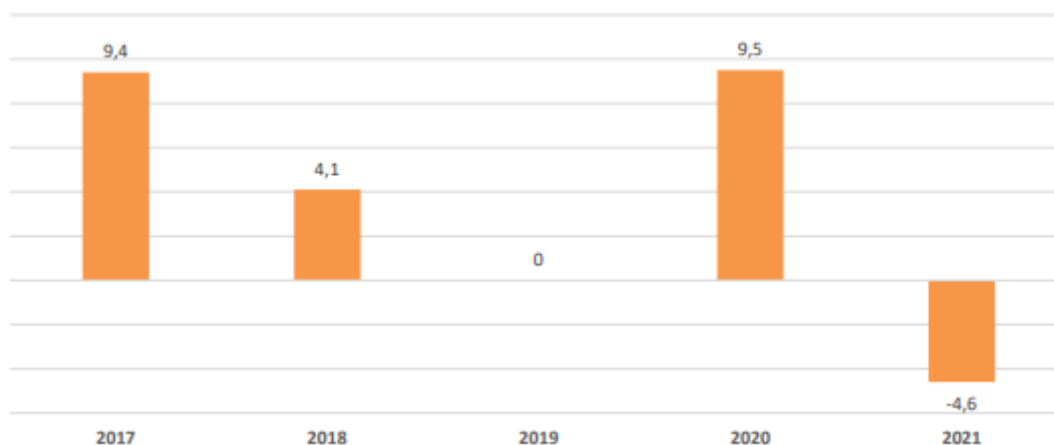


Fig 9 Variazione in percentuale della spesa biologica rispetto al precedente anno  
Fonte: elaborazione Ismea su dati Nielsen

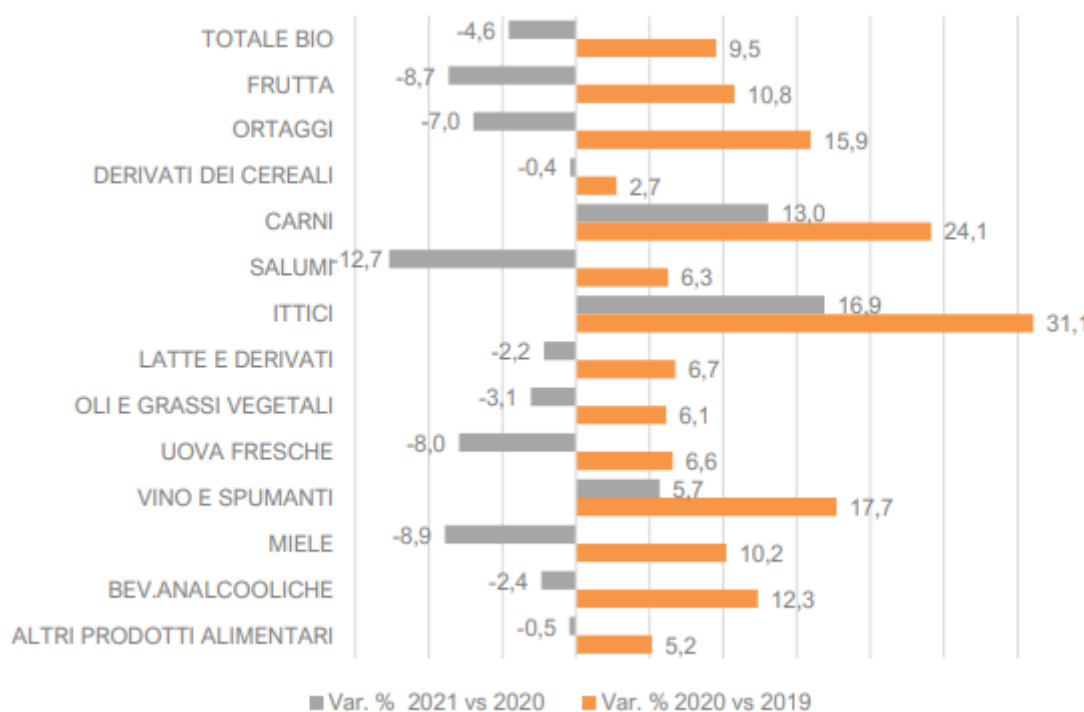


Fig 10 Variazioni percentuali su base annua divise per comparto  
Fonte: elaborazione Ismea su dati Nielsen

Confrontando i dati del biologico con quelli del mercato convenzionale si può notare come in alcuni settori le due categorie merceologiche siano allineate, anche se con intensità diverse, mentre in altri ci sia un disallineamento, più o meno marcato. In alcuni casi le perdite nel settore biologico sono maggiori, ad esempio nel settore ortofrutticolo (- 8,7% nel mercato biologico e - 0,9% nel mercato totale); in altri casi sono le perdite nel settore convenzionale a essere maggiori, come nel caso di latte e latticini dove il biologico perde solo il 2,2% in confronto al 4,1% perso dalla totalità del settore. In alcuni casi succede, addirittura, che le variazioni siano di segno opposto: ne è un esempio il comparto delle

carni che mostra una perdita dello 0,7% in totale ma una crescita di ben il 13% nel settore biologico (Fig 11).

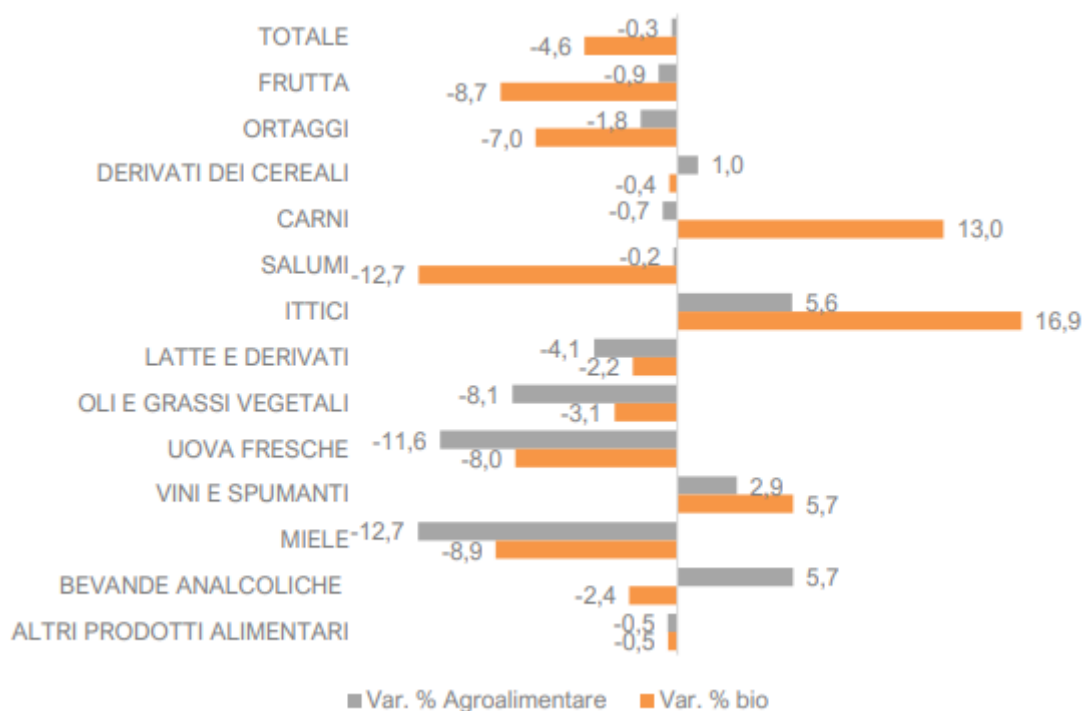


Fig 11 Confronto tra le variazioni percentuali del mercato biologico con la totalità dell'agroalimentare  
Fonte: elaborazione Ismea su dati Nielsen

Un prodotto che mostra ottime performance sono i formaggi biologici che permettono al settore latte e derivati biologici di incidere maggiormente sulle vendite rispetto a quanto succede per l'intera categoria agroalimentare. In aggiunta, Ismea nel 2021 ha rilevato che anche la produzione di latte biologico a uso alimentare mostra notevoli margini di crescita per il futuro.

Anche dal punto di vista dell'e-commerce il biologico ha generato un indotto notevole pari a 145 milioni che rappresentano una crescita del 96% negli ultimi tre anni.

## 2.2 I principi della sostenibilità

Il primo principio di sostenibilità riguarda la responsabilità delle generazioni odierne verso quelle future e deriva direttamente dalla definizione di sviluppo sostenibile data nel Rapporto Brundtland.

Da questo derivano altri due principi, ovvero il mantenimento delle risorse e l'equilibrio ambientale della Terra.

Un altro principio è che non esiste azienda sostenibile senza consumatori sostenibili in quanto l'azienda ha come obiettivo quello di soddisfare le richieste della clientela e se quest'ultima non è interessata a temi di sostenibilità l'azienda non riesce a diffondere i suoi valori e messaggi.

Forlano<sup>32</sup> definisce quattro leggi di conservazione, cioè quattro principi di sostenibilità che, se applicati, permettono alle future generazioni di avere le stesse possibilità delle generazioni attuali.

- Principio della capacità di carico: il peso complessivo non deve superare la capacità di carico della natura;
- Principio del rendimento sostenibile: le risorse rinnovabili possono essere prelevate in misura non superiore alla loro velocità di riproduzione, cioè non si possono prelevare più risorse di quante ne vengono prodotte;
- Principio della capacità di assorbimento: possono essere scaricate emissioni in misura non superiore a quelle che i ricettori sono in grado di assorbire;
- Principio di sostituzione: se vengono prelevate risorse non rinnovabili è necessario produrre una quantità almeno pari di risorse rinnovabili che siano in grado di sostituirle nel lungo periodo.

Questi quattro enunciati sono sintetizzabili nel principio che ci deve essere un equilibrio tra ciò che viene prelevato e la capacità di rigenerazione delle risorse.

### **2.3 KPI per misurare la sostenibilità**

Gli indicatori di performance rappresentano delle variabili chiave da misurare, controllare e migliorare ma sono anche uno strumento per comunicare all'esterno il valore creato.

Il gruppo di lavoro dell'Associazione nazionale per la ricerca scientifica sul Bilancio Sociale ha pubblicato un documento di ricerca avente come tema gli indicatori di performance per il reporting e il rating di sostenibilità. Lo scopo era, dopo aver analizzato i diversi modelli di indicatori utilizzati<sup>33</sup>, fornire delle indicazioni condivise su come utilizzare questi indicatori.

---

<sup>32</sup> Fiorenzo Ferlano, IRES Istituto di Ricerche Economiche e Sociali del Piemonte

<sup>33</sup> GRI 2002, GBS, Social Statement del Progetto CSR-SC, SAM per Dow Jones Sustainability, E. Capital Partners per Ethical Indexes, Avanzi per S.i.R.i. e FTSE4Good.

Gli indicatori di performance si dividono in qualitativi, cioè le politiche e i sistemi di gestione, e in quantitativi, che possono avere valori assoluti o relativi.

Per quanto riguarda lo stakeholder “personale” i principali indicatori qualitativi da considerare sono la sua composizione, la sua dinamica, la soddisfazione dei dipendenti, il clima presente in azienda. Gli indicatori quantitativi collegati sono, per esempio, la percentuale di assenteismo, il turnover in un determinato ruolo o la tipologia di contratto preponderante. Molto importante è valutare anche come viene gestita la parità di genere e la diversità. Questo lo si può fare calcolando la percentuale di donne e/o minoranze all'interno dei ruoli apicali e vedendo se essa soddisfa i requisiti che l'azienda si è posta in termini di pari opportunità. Attività di CSR sono anche eventuali benefici integrativi per pensione o sanità. Un altro indicatore da considerare per valutare la sostenibilità sociale di un'impresa è quanta formazione, misurabile ad esempio in ore, viene fatta ai dipendenti.

Per quanto riguarda lo stakeholder “fornitori”, importantissimo è il controllo sulla catena di fornitura che rispetti tutti i diritti umani previsti. Un indicatore quantitativo che certifica questo rispetto è il possesso del certificato SA 8000 o un numero elevato di fornitori assoggettati ad audit.

Importantissima è anche la relazione con la comunità; un'azienda sostenibile, infatti, crea politiche e programmi in modo da gestire nel miglior modo possibile il suoi impatti negativi, anche indiretti, sulla comunità. In questo senso l'azienda può effettuare degli investimenti sociali, come delle infrastrutture, che permettano di avere una qualità di vita migliore alla comunità. Molto importante è il coinvolgimento del personale in queste attività e ciò rappresenta anche un indicatore quantitativo (percentuale di personale coinvolto).

Per quanto riguarda la politica ambientale e l'impegno verso le generazioni future, questi possono essere valutati grazie a diversi indicatori; si va da quelli che misurano la percentuale di utilizzo di materiali riciclati o di scarto a quelli che misurano l'efficienza energetica, passando alla quantità di emissioni di CO2 emesse e ai consumi di risorse.

Mio distingue invece gli indicatori che è possibile trovare nei report di sostenibilità in sei categorie:

- Indicatori di scenario
- Indicatori di input
- Indicatori di attività
- Indicatori di output o risultato
- Indicatori di efficienza
- Indicatori di outcome o impatto

I primi definiscono lo scenario all'interno del quale l'azienda si inserisce e permettono di capire meglio la strategia di sostenibilità di un'azienda. Gli indicatori di input valutano i fattori produttivi utilizzati da un'azienda mentre quelli di output valutano quanto sono sostenibili i prodotti aziendali. La differenza tra questi e quelli di outcome è che gli ultimi misurano il risultato sulla comunità. Gli indicatori di attività indicano, appunto, quali sono le attività di un'azienda e, infine, gli indicatori di efficienza misurano come vengono svolte queste attività.

## 2.4 La sostenibilità dopo la pandemia

*"This storm will pass. But the choices we make now could change our lives for years to come"*

*Yuval Noah Harari, 2020*

Trespeuch<sup>34</sup> et al. partono ad analizzare quale sarà il futuro della società in ottica di sostenibilità domandandosi "allons-nous vers une société plus responsable grâce à la pandémie de COVID-19?"; gli autori, cioè, si domandano se la pandemia rappresenti o meno un momento decisivo che ci porterà verso una società più responsabile sul piano sociale e ambientale, se le abitudini e i comportamenti appresi saranno durevoli o meno. Per rispondere a queste domande, hanno analizzato diverse teorie riguardanti i cambiamenti delle abitudini e le conclusioni si indirizzano alle imprese, così come ai decisori pubblici e ai cittadini per delineare i contorni di un'epoca post COVID-19 più accettabile dal punto di vista sociale ed ecologico.

Le conseguenze della pandemia da Coronavirus potranno essere ampiamente superiori a

---

<sup>34</sup> Léo Trespeuch, Université du Québec à Trois-Rivières, École de gestion, Observatoire de la philanthropie, Trois-Rivières, Canada

quelle di tutte le crisi passate in quanto questa crisi ha rimesso in questione tutte le dimensioni del nostro sistema, da quella sanitaria a quella politica.

Durante i due anni passati ci sono stati comportamenti sostenibili che si sono affermati, come l'acquisto locale, la beneficenza verso organizzazioni comunitarie e la slow-mobility, ma, al tempo stesso, ci sono stati comportamenti responsabili che sembravano compresi ma che sono stati rimessi in discussione, come il riciclaggio e la raccolta differenziata.

Le teorie a favore di una risposta affermativa alla domanda iniziale sono tre:

- la teoria dei valori;
- la teoria dei livelli di rappresentazione;
- la teoria sul ruolo del contesto e delle emozioni negative.

Sheth<sup>35</sup> afferma che la pandemia costituisce un evento storico capace di modificare alcuni valori condivisi dalle società. È capace di aumentare la diffusione di valori quali l'etnocentrismo, ossia una preferenza verso interessi locali. Se la preferenza per il locale viene collegata a dei valori, questa preferenza può perdurare oltre la crisi.

La pandemia da COVID-19 ha, inoltre, ridotto la distanza psicologica che le persone hanno verso il cambiamento climatico (Trespeuch et al., 2022).

La teoria dei livelli di rappresentazione concepisce la distanza psicologica come il grado di lontananza tra un individuo e una determinata entità, che può essere un oggetto, una persona, un fenomeno o un'azione. Un grado di lontananza elevato riduce le preoccupazioni dell'individuo verso quella determinata entità e, di conseguenza, il suo bisogno di agire per contrastarla; questo è quello che succede, per molte persone, nei riguardi del cambiamento climatico. Ridurre la distanza psicologica dal cambiamento climatico può aiutare ad aumentare la motivazione a contrastarlo.

La pandemia ha ridotto questa distanza perché è stata percepita come un qualcosa che ci ha colpito direttamente (riduzione della distanza sociale), a "casa nostra" (riduzione della distanza geografica) e durante la nostra epoca (riduzione della distanza temporale). La pandemia ci ha obbligato a porci domande sul nostro rapporto con gli ecosistemi e ha quindi accorciato la distanza con il rischio climatico e aumentato la motivazione ad agire necessariamente in favore dell'ambiente per prevenire danni futuri.

---

<sup>35</sup> Jagdish N. Sheth, Goizueta Business School, Emory University

Infine, la pandemia ci ha imposto nuovi comportamenti. Ad esempio, le restrizioni ci hanno portato a adottare forme di slow-mobility: i cittadini camminavano o pedalavano per limitare l'utilizzo dei trasporti pubblici e il rischio di contaminazione.

Le abitudini sono fortemente influenzate dal contesto; cambiando quest'ultimo è possibile lasciare il posto a nuovi comportamenti che, ripetuti per più settimane, possono divenire nuove abitudini.

Ci sono, invece, teorie favorevoli a un ritorno ai comportamenti precedenti e queste sono:

- la teoria delle abitudini;
- le ricerche sulla regolazione delle emozioni;
- la teoria del self-licensing.

Se il COVID-19 ha imposto nuovi comportamenti per forza di cose, allora l'uscita dalla crisi potrebbe provocare un ritorno alle condizioni di vita precedenti ad essa.

Si può anche pensare che certi comportamenti appresi durante la pandemia non abbiano avuto il tempo di cristallizzarsi perché è mancato un numero sufficiente di ripetizioni in un contesto stabile.

Si sa anche che, riprendendo la teoria del contesto, numerose nuove abitudini erano legate al contesto di crisi e che quindi spariranno con la sparizione di esso. Gli autori si domandano, ad esempio, se le persone continueranno a effettuare solamente viaggi in località vicine quando gli aerei riprenderanno a volare regolarmente.

Secondo questa teoria un ritorno al contesto precrisi comporta il ritorno a comportamenti precrisi.

Sheth sostiene che la maggior parte delle abitudini tornerà alla normalità una volta tornati al contesto precrisi. Tuttavia, è inevitabile che alcune abitudini cambieranno perché si sono scoperte alternative più convenienti, economiche e maggiormente accessibili.

La pandemia da Coronavirus ha suscitato in tutti noi emozioni negative molto intense ma perché queste portino a un nuovo modo di comportarsi serve che l'individuo percepisca il nuovo comportamento come efficace e alla sua portata. C'è il rischio che per regolare queste emozioni negative, come la paura, un individuo scelga una risposta più egoistica; si è visto ad esempio con la corsa ai supermercati nelle prime settimane di chiusure.

Infine, c'è la teoria del self-licensing che afferma che una buona azione dà "diritto" a un'azione più discutibile. Durante le chiusure le persone hanno sopportato, per il bene collettivo, grandi restrizioni per lunghi periodi. Questo può far scattare in essi la richiesta



di una “ricompensa”, ad esempio viaggiare molto appena sarà possibile. Quest’ipotesi si lega alla teoria della reattanza psicologica secondo cui i comportamenti vietati aumentano quando si viene privati della propria libertà.

I sei punti sopra esposti mostrano che un passaggio a una società più responsabile è possibile solo seguendo alcune condizioni.

La pandemia è stata la prova empirica che è possibile far adottare delle decisioni collettive che impongano cambiamenti significativi nel comportamento. È possibile in questo modo cambiare norme e valori che portino verso una società più sostenibile ma è necessario un grande impegno da parte della classe politica. Perché i nuovi comportamenti siano durevoli è necessario che i benefici a essi associati siano stabili e duraturi.

Un ruolo fondamentale dovrà essere svolto dalle aziende che devono prendersi la responsabilità di guidare la transizione verso un nuovo modello di società. Il periodo trascorso ha provato che i consumatori sono in grado di ricompensare quelle aziende che si dimostrano responsabili e che sono in grado di personalizzare le risposte in base alla clientela, una clientela più sostenibile porterà queste imprese a esserlo a loro volta.

Infine, i consumatori, con le loro scelte, hanno un grande impatto sull’ambiente e possono modificare le regole di mercato facendolo diventare più sostenibile e premiando le aziende che si impegnano per i giusti obiettivi.

Per concludere, la crisi ha messo in luce il fatto che una società differente e più rispettosa è possibile e credo che la prospettiva più realistica per il futuro sia un ritorno alla situazione precedente con piccoli e continui miglioramenti verso una società migliore.

## Capitolo 3 Comunicare la sostenibilità

Le conoscenze del pubblico riguardo alle tematiche legate alla sostenibilità stanno crescendo sempre di più ed è per questo che le aziende devono comunicare maggiormente, e in modo più efficace ed efficiente, le loro attività sulla tematica ambientale e sociale; in questo modo riusciranno a creare valore aggiunto e diffondere le loro politiche e i loro programmi sostenibili.

I valori cardine della comunicazione della sostenibilità sono: trasparenza, sincerità, coerenza, verificabilità, immediatezza e democratizzazione; questi rimangono invariati nonostante le variazioni che la comunicazione sta subendo, dovute anche all'ingresso di nuovi mezzi comunicativi.

Sempre più i consumatori chiedono alle aziende una piena trasparenza sui prodotti che commercializzano; queste richieste variano dall'origine del cibo alla sicurezza e genuinità delle materie prime, essi vogliono che la produzione avvenga in maniera sostenibile e corretta dal punto di vista etico.

È cruciale, per un'impresa, esprimere il proprio impegno sostenibile adattandolo ai canoni di una comunicazione veritiera, completa e trasparente. Se la comunicazione esprime chiaramente e con un linguaggio accessibile i risultati da raggiungere e quelli raggiunti, allora il rischio di greenwashing, di cui parlerò approfonditamente nell'ultimo paragrafo del capitolo, si riduce. L'utilizzo di dati provenienti da terze parti aiuta ad aumentare la credibilità della comunicazione.

Le imprese devono essere consapevoli di cosa comunicano e di come vogliono sviluppare il messaggio.

Un'impresa socialmente responsabile utilizza la comunicazione, sia digitale che tradizionale, per creare un legame di fedeltà e fiducia con i consumatori, in modo tale da avere una profittabilità garantita nel lungo periodo (Barbero S., 2014); applicare una strategia di sostenibilità seriamente e coerentemente porta infatti a un vantaggio competitivo in termini di reputazione, che si concretizza in legittimità e credibilità dell'azienda.

Un'azienda può aumentare la reputazione e il valore del proprio marchio coniugando comunicazione e sostenibilità. Questo perché si viene a creare nel cliente finale consapevolezza riguardo le pratiche messe in atto dall'azienda che ne potenziano

l'immagine e la rendono credibile; il cliente proverà dei sentimenti positivi nei confronti dell'azienda e un senso di comunità con gli altri clienti.

Sono diversi gli strumenti che le aziende hanno a disposizione per comunicare il proprio impegno in modo credibile agli stakeholder. Quelli che io analizzerò sono le certificazioni, i bilanci di sostenibilità, l'utilizzo dei siti web e dei social media.

### **3.1 Le certificazioni**

Il consumatore finale, al giorno d'oggi, presta sempre maggior attenzione alle tematiche di provenienza, ingredienti, metodi di produzione e per questo le certificazioni rappresentano uno strumento di comunicazione molto utile dal punto di vista delle imprese. Esse, infatti, permettono di comunicare i requisiti a cui rispondono, di aumentare la trasparenza, di fornire sicurezza al consumatore.

Le certificazioni sono emesse da organismi indipendenti e permettono alle aziende di ottenere una conferma scritta della loro conformità a determinati requisiti; garantiscono la qualità di un determinato prodotto o servizio e ne danno una definizione dal punto di vista legale: "Il concetto di qualità corrisponde al grado con cui un insieme di caratteristiche intrinseche soddisfa i requisiti di clienti e di altre parti interessate" (UNI EN ISO 9000, modificata nel 2005). Le certificazioni di qualità hanno, in pratica, lo scopo di dichiarare che l'azienda è ben gestita, controllata e orientata a soddisfare le domande dei clienti.

Le certificazioni si possono distinguere secondo diversi criteri:

- Possono essere di processo, di prodotto, di sistema (in base all'oggetto della certificazione);
- Possono essere volontarie od obbligatorie;
- Possono essere regolamentate o meno.

Le certificazioni di prodotto assicurano che esso rispetti specifiche richieste e che garantisca determinate prestazioni; le certificazioni di processo assicurano che esso fornisca prodotti conformi e si attenga a determinate tecniche di produzione; le certificazioni di sistema, infine, assicurano che l'azienda, nel suo complesso, sia capace di strutturarsi e gestire al meglio le proprie risorse e i propri processi produttivi.

Nel caso siano volontarie è un ente terzo indipendente a rilasciarle mentre nel caso siano

obbligatorie il controllo della corretta applicazione delle procedure è effettuato da un Ente pubblico.

Un esempio di certificazione obbligatoria per legge è l'attestato HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) che ha lo scopo di ridurre i rischi di contaminazione degli alimenti per il consumatore finale.

Possono anche distinguersi in base al loro scopo, cioè la valorizzazione di qualità igienico-sanitarie, organolettiche, ambientali, nutrizionali, tecnologiche.

Le British Standards sono uno dei maggiori organismi di certificazione al mondo e possono essere considerate le antenate delle norme ISO 9001. Queste ultime risalgono agli anni '80 del secolo scorso; infatti, la serie di norme ISO 9000 fu pubblicata nel 1987 dall'International Organization for Standardization sulla base del codice BS 5750. Questa tipologia di norme venne rivista e aggiornata negli anni 2000.

Al giorno d'oggi esistono numerose certificazioni che presentano requisiti diversi per raggiungere, spesso, lo stesso obiettivo. La presenza di molte certificazioni diverse può far nascere nel consumatore finale un senso di confusione, in contrasto con i valori cardine della comunicazione espressi nel paragrafo precedente.

La norma che sottostà a queste certificazioni è riconosciuta a livello mondiale e le aziende utilizzano i marchi delle certificazioni proprio per comunicare al mercato il proprio impegno nel produrre responsabilmente i prodotti in vendita. L'acquisizione di queste certificazioni può aiutare le imprese agroalimentari italiane a raggiungere maggiormente i mercati internazionali con prodotti certificati di qualità.

Ottenere una certificazione richiede un processo aziendale molto dispendioso, sia in termini finanziari che organizzativi, ma il ritorno, sia in termini economici che di immagine, ripaga, nella maggior parte dei casi, lo sforzo.

La sicurezza alimentare è un tema che riveste un'importanza sempre crescente. A causa delle varie crisi alimentari, ad esempio, la "mucca pazza", la fiducia dei consumatori è andata progressivamente scemando ed è per questo che le istituzioni hanno sentito la necessità di fornire maggiori garanzie di "qualità". L'Unione europea, ad esempio, ha introdotto due documenti (il Libro Verde e il Libro Bianco) con lo scopo di definire l'importanza della sicurezza alimentare. Gli strumenti per raggiungere quest'obiettivo sono di due tipi: obbligatori per legge o volontari. Nella prima categoria rientra, ad

esempio, il sistema HACCP.

Le principali certificazioni esistenti per la produzione agricola e l'industria agroalimentare sono:

- ISO 14001: che serve a monitorare l'impatto ambientale dell'impresa;
- ISO 9001: che serve a monitorare il sistema di gestione per la qualità e ad aumentare la fiducia nei prodotti e servizi forniti dalle aziende;
- ISO 22000: che serve a monitorare la sicurezza dei processi produttivi e dei prodotti realizzati;
- ISO 22005: che serve a controllare i prodotti in ingresso e in uscita dall'azienda per monitorare la rintracciabilità della filiera.

Il processo che porta ad ottenere una certificazione presenta, in generale, costi elevati; innanzitutto, è necessario potenziare la funzione qualità interna all'azienda che dovrà produrre poi tutta la documentazione necessaria alla richiesta, inoltre è necessario coprire le spese legate alle prestazioni professionali dell'organismo terzo che si occupa della certificazione e delle ispezioni.

Il motivo principale per cui le aziende affrontano questo processo è perché obbligatorio o per ottenere poi un vantaggio competitivo sul mercato.

La norma ISO 14001 stabilisce i criteri che un'azienda deve applicare se vuole adottare un Sistema di Gestione Ambientale (SGA) che le permetta di certificare il suo impegno nella protezione dell'ambiente e nella prevenzione dell'inquinamento. Per definire il rischio ambientale aziendale è necessario elaborare un'autovalutazione degli impatti ambientali e una definizione degli adempimenti da compiere. Questo documento è composto da cinque diverse sezioni: la prima definisce un quadro generale dell'azienda, la seconda riguarda la documentazione ambientale che l'azienda deve produrre, la terza elenca le azioni da svolgere per rispettare specifiche norme in materia, la quarta valuta gli impatti ambientali e determina le priorità d'intervento, infine l'ultima programma questi interventi.

La norma ISO 9001 individua i requisiti che il Sistema di Gestione della Qualità (SGQ) di un'azienda deve applicare per avvalorare la sua capacità di fornire prodotti che rispondano alle esigenze dei clienti e che ne aumenti la soddisfazione.

Periodicamente le norme ISO vengono riesaminate e aggiornate, ad esempio il 22

settembre 2015 è uscita la nuova edizione della norma che è andata a sostituire quella precedente pubblicata nel 2008.

La struttura della norma è divisa in dieci sezioni diverse, oltre all'introduzione. Si inizia con lo scopo e il campo di applicazione, i riferimenti normativi e i termini e le definizioni. Si prosegue con il definire il contesto dell'organizzazione, la direzione aziendale, la pianificazione, il supporto e le attività operative. Infine, si conclude con la valutazione delle prestazioni e le prospettive di miglioramento. La prima sezione elenca i requisiti che un SGQ deve avere per poter fornire un prodotto conforme alle aspettative del cliente e alle leggi. Nel definire il contesto dell'organizzazione si considerano tutti i fattori, sia interni<sup>36</sup> che esterni<sup>37</sup>, che influenzano l'organizzazione aziendale. Infine, la sezione riguardante le attività operative pone un particolare riguardo alla pianificazione e al controllo dei processi di produzione.

La norma ISO 22000 prevede una serie di standard per la gestione della sicurezza alimentare e può essere utilizzata da qualsiasi organizzazione lungo la catena alimentare. La norma definisce ciò che un'organizzazione deve fare per mostrare che è capace di controllare i rischi in materia di sicurezza alimentare. Lo standard definisce i requisiti perché un'azienda possa fornire prodotti sicuri per il consumatore, perché possa dimostrare la sua conformità alla legge in materia e ai requisiti dei clienti, e perché possa comunicare i problemi di sicurezza alimentare alle parti interessate della catena dimostrando di rispettare la sua politiche in termini di sicurezza alimentare.

La norma ISO 22005 del 2007, che rientra nel contesto della ISO 22000, serve a controllare l'intera filiera produttiva e presenta due concetti fondamentali: tracking e tracing. Il primo si traduce con tracciabilità e segue il percorso che il prodotto fa dal produttore al consumatore; il secondo, invece, si traduce con rintracciabilità e permette di seguire il percorso inverso, per rintracciare, appunto, l'origine di un prodotto.

Un altro esempio di certificazione è la ISO 17065 riguardante la produzione agroalimentare biologica che può essere applicata sia a un prodotto che a un processo o servizio. Quando un'azienda decidere di optare per il metodo biologico comincia un periodo di transizione, denominato conversione, di durata variabile alla fine del quale

---

<sup>36</sup> Esempi di fattori interni sono i valori aziendali, la cultura aziendale, le diverse conoscenze, la performance aziendale.

<sup>37</sup> Esempi di fattori esterni sono le dinamiche di mercato, la concorrenza a diversi livelli (internazionale, nazionale, regionale, etc.), l'innovazione tecnologica, la burocrazia.

l'azienda può considerarsi biologica e richiedere la certificazione. A questo punto l'ente certificatore valuta i documenti prodotti dall'azienda, verifica i siti di produzione e, se l'esito è positivo, rilascia il certificato di conformità per l'iscrizione al registro contenente i prodotti certificati.



Fig 12 Logo europeo per i prodotti e le produzioni biologiche

Esistono, in aggiunta, delle certificazioni di prodotto che derivano da principi religiosi; come la certificazione Halal che attesta il rispetto dei principi essenziali dell'Islam o la certificazione Kosher che attesta il rispetto delle norme alimentari ebraiche.

### **3.2 Il bilancio di sostenibilità**

Parlando di bilanci legati alla sostenibilità saltano subito alla mente tre termini: bilancio sociale, bilancio di sostenibilità e report integrato; spesso sono considerati sinonimi<sup>38</sup> ma, in realtà, rappresentano documenti ben distinti.

La loro finalità è, sostanzialmente, rendicontare all'intero complesso di stakeholder gli impatti economici, sociali e/o ambientali (dipende dal tipo di strumento) delle operazioni aziendali, i progressi che l'azienda ha fatto in questi ambiti e quali sono i passi futuri.

#### *Bilancio sociale*

Il bilancio sociale segue le linee guida dettate dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale<sup>39</sup>, il cui acronimo è GBS da cui prende nome lo standard di riferimento. Secondo questa associazione si definisce il bilancio sociale come uno "strumento di rendicontazione che consente alle aziende di realizzare una strategia di comunicazione diffusa e trasparente, in grado di perseguire il consenso e la legittimazione sociale che sono la premessa per il raggiungimento di qualunque altro obiettivo, compresi quelli di tipo reddituale e

---

<sup>38</sup> Essendo che tutti e tre servono per misurare, controllare e valutare quali attività un'azienda implementa con riferimento alla sostenibilità e/o all'impatto sociale.

<sup>39</sup> L'iniziativa di ricerca dell'Associazione GBS nasce nel 1997 durante un seminario internazionale sul tema della responsabilità sociale delle imprese. È sostenuta da diverse università italiane, dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, da alcune tra le principali Società di Revisione e da ulteriori enti ed esperti. Nel 2001 emana i Principi di redazione del Bilancio Sociale, unico documento nazionale riconosciuto e condiviso.

competitivo"<sup>40</sup>. Questo documento non va a sostituire quelli già esistenti ma li affianca fornendo informazioni sulle conseguenze ambientali e sociali delle scelte aziendali prese.

Questa tipologia di bilancio fornisce informazioni sia qualitative che quantitative; esse devono essere certe e verificabili in modo tale da non rischiare che risultino solamente "mere dichiarazioni d'intenti".

Il bilancio sociale viene redatto periodicamente, normalmente alla fine dell'esercizio, e indica le linee guida per il futuro; si rivolge a tutti gli stakeholder aziendali coinvolti, direttamente o indirettamente, nell'attività dell'azienda.

### *Report integrato*

Il report integrato segue principalmente due diverse tipologie di standard: il primo è l'Integrated Reporting Framework elaborato dall'International Integrated Reporting Council (IIRC), mentre il secondo è rappresentato dalle Sustainability Reporting Guidelines elaborate dalla Global Reporting Initiative (GRI).

L'obiettivo del documento è fornire, nella rendicontazione di sostenibilità, sia informazioni di natura finanziaria che di natura non finanziaria.

Tra i tre documenti possibili è quello maggiormente ampio e che soddisfa maggiormente le richieste di tutti gli stakeholder in quanto valuta il valore generato dall'azienda nel suo complesso.

### *Bilancio di sostenibilità*

Il bilancio di sostenibilità serve a verificare periodicamente, solitamente una volta all'anno, l'attività in termini di responsabilità sociale di un'impresa.

È un mezzo di rendicontazione consuntivo che, cioè, offre una panoramica delle attività svolte e dei risultati raggiunti dall'azienda e permette di quantificare le performance economiche, sociali e ambientali. Viene utilizzato per pianificare gli obiettivi da raggiungere e, successivamente, verificare se siano stati raggiunti o meno.

In questo caso lo standard di riferimento a livello internazionale è il Global Reporting Initiative<sup>41</sup> che detta i principi da seguire e fornisce alle aziende gli strumenti per misurare le proprie performance nei tre ambiti: economico, ambientale e sociale. Questo

---

<sup>40</sup> <http://www.gruppobilanciosociale.org/associazione-g-b-s/il-bilancio-sociale/>

<sup>41</sup> Lo stesso che può essere utilizzato per il report integrato.



documento, quindi, non si limita, come il bilancio sociale, a una sola delle dimensioni della sostenibilità ma le prende in considerazione tutte e tre.

Questo documento è obbligatorio, in base alla Direttiva 2014/95/UE, per le aziende europee di interesse pubblico, cioè banche e società quotate, o per le aziende che hanno più di cinquecento dipendenti e che rispettano determinati criteri: totale dell'attivo in stato patrimoniale maggiore di 20 milioni di euro o totale dei ricavi netti di vendite e prestazioni maggiore di 40 milioni di euro.

### **3.3 La comunicazione digitale e i suoi strumenti**

Le tecnologie digitali sono entrate a far parte della nostra quotidianità e della nostra vita lavorativa verso la metà degli anni '90 e da quel momento la loro crescita non si è mai arrestata.

Esse non solo hanno reso possibile la creazione di nuovi settori industriali, come l'elettronica e l'IT, ma hanno anche modificato la struttura e la gestione di quelli esistenti, come quello agroalimentare.

Lo sviluppo di Internet ha cambiato sensibilmente il comportamento dei consumatori in tutte le fasi di acquisto: in primo luogo perché permette ai clienti di accedere a una vastissima gamma di informazioni riducendo sensibilmente il tempo necessario per ottenerle, inoltre permette di confrontare due o più prodotti e ricevere opinioni da altri consumatori.

Internet è uno strumento che permette alle aziende di inserirsi nei mercati in modo più agevole ed economico, per questo è consigliato soprattutto per le piccole e medie imprese che non hanno risorse sufficienti per utilizzare i mezzi tradizionali di comunicazione.

Utilizzare strumenti digitali consente, inoltre, di superare i confini nazionali, di riferirsi a un mercato globale e di collegarsi con consumatori esteri che, altrimenti, difficilmente avrebbero accesso a informazioni sull'azienda. Inoltre, è possibile frammentare il mercato più e più volte.

Le risorse tecnologiche, in aggiunta, non permettono solamente di comunicare ai consumatori ma anche di interagire con essi, in modo da ricavarne informazioni utili e aumentare la loro fedeltà all'azienda. Questo permette a un'azienda di rispondere più velocemente alle esigenze della clientela e di personalizzare maggiormente le risposte. Un punto fondamentale, infatti, sono le relazioni che si instaurano tra azienda e consumatore

o consumatore e consumatore<sup>42</sup>. Particolare attenzione dev'essere rivolta al secondo tipo di rapporto, rappresentato dalla sigla C2C (consumer to consumer): un consumatore, infatti, potrebbe sentirsi confuso e non fidarsi, davanti all'enorme quantità di informazioni disponibili, e basarsi solamente sulle opinioni degli altri consumatori.

Già nel 1996 Ainscough e Luckett avevano realizzato quali fossero i principali vantaggi dell'utilizzo di Internet, prima ancora che questo diventasse diffuso e conosciuto come lo è oggi. In primo luogo, anche loro sottolineavano i costi ridotti dietro all'utilizzo di questo nuovo mezzo di comunicazione; in aggiunta consideravano il fatto che non avendo forma fisica le informazioni potessero raggiungere qualsiasi parte del globo in pochissimi secondi. Altri vantaggi erano che fosse interattivo, dinamico<sup>43</sup> e che potesse supportare diverse tipologie di file, non solo testi e immagini ma anche suoni e video. Dopo 26 anni dalla stesura del loro articolo questi rimangono ancora i principali vantaggi che l'utilizzo di Internet porta alle aziende e a chiunque lo utilizzi.

La relazione cliente-azienda permette di ottenere, da ambo i lati, informazioni privilegiate e dev'essere la base per la conservazione del rapporto con il cliente.

I siti web e i social media permettono sì di rafforzare l'immagine con cui l'impresa si vuole presentare ai consumatori, ma questa deve essere coerente con quella che poi è la realtà, altrimenti si rischia l'effetto opposto, ovvero che la presenza online ingrandisca la cattiva reputazione.

### 3.3.1 La digitalizzazione a livello mondiale

Come ogni anno, anche nel 2022, We Are Social e Hootsuite hanno rilasciato il Digital 2022 Global Overview Report, documento che contiene tutta una serie di dati sulle abitudini che la popolazione mondiale ha nei confronti del digitale. Se si dovesse riassumere tutto il documento in un concetto questo sarebbe che le "tecnologie connesse" sono oggi un qualcosa di irrinunciabile; il mondo dell'online continua ad aumentare a livelli elevatissimi, in particolare in modo maggiore rispetto al periodo pre-pandemico.

Ad esempio, nel 2021 sono state più di 4,9 miliardi le persone, a livello mondiale, che hanno avuto accesso alla rete internet; questo dato è in aumento del 4% (+192 milioni)

---

<sup>42</sup> Il web dev'essere visto come il luogo in cui è possibile rafforzare le relazioni tra i diversi attori coinvolti.

<sup>43</sup> Internet è dinamico nel senso che modifiche e aggiunte possono essere fatte facilmente e velocemente; le informazioni possono essere aggiornate con un piccolo impiego di risorse.

rispetto all'anno precedente e porta la penetrazione di Internet nel mondo oltre il 62%<sup>44</sup>. Dai dati relativi alla crescita della popolazione e degli utenti Internet si può affermare che la seconda è maggiore rispetto alla prima e che quindi i due numeri sono destinati ad avvicinarsi sempre più in futuro.

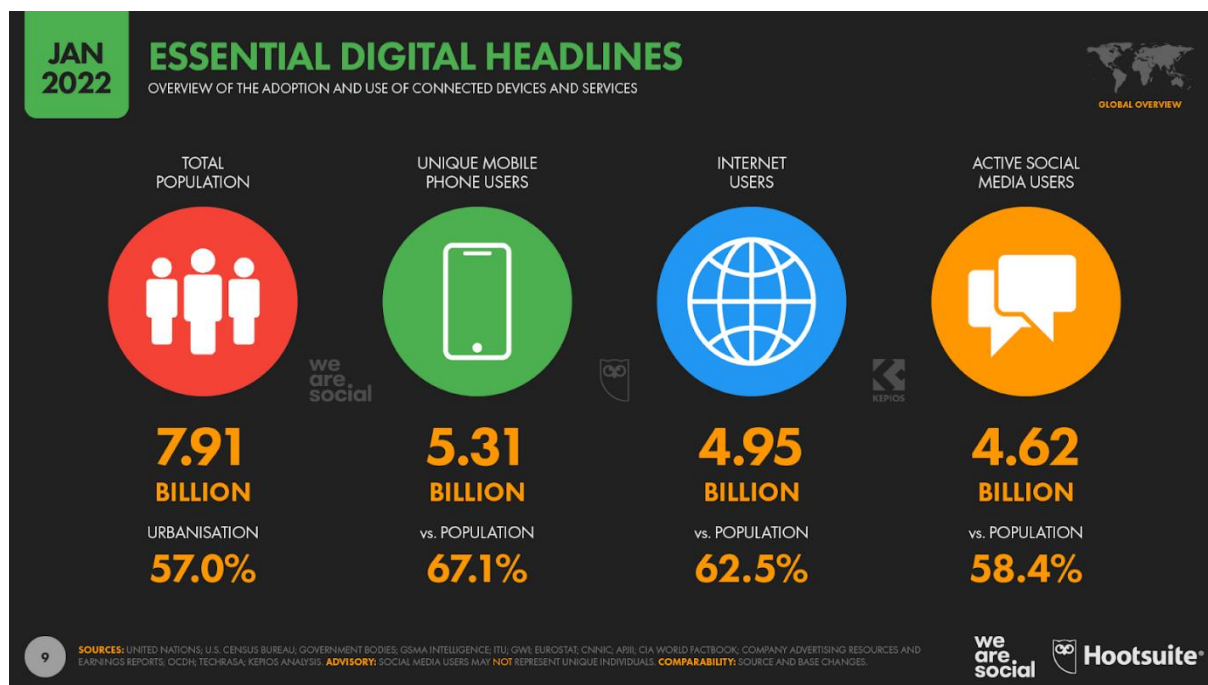


Fig 13 La digitalizzazione a livello mondiale  
Fonte: Digital 2022, We are social e Hootsuite<sup>45</sup>

Dal report risulta che ogni persona, in media, trascorra circa sette ore<sup>46</sup> al giorno connessa a Internet, in aumento di quattro minuti rispetto al 2021. Dalla figura 14 si può notare come l'Italia abbia, con sei ore e nove minuti, una media inferiore a quella mondiale ma in linea con quella degli altri Paesi dell'Unione europea.

<sup>44</sup> La popolazione globale equivale, a gennaio 2022, a 7,91 miliardi di persone, con una crescita pari all'1% annuo (+80 milioni). Di queste il 57% vive in un contesto urbano.

<sup>45</sup> Ove non diversamente specificato tutti le tabelle successive hanno la medesima fonte ovvero il documento Digital 2022 Global Overview Report redatto da We are social e Hootsuite.

<sup>46</sup> Sei ore e 58 minuti per la precisione.

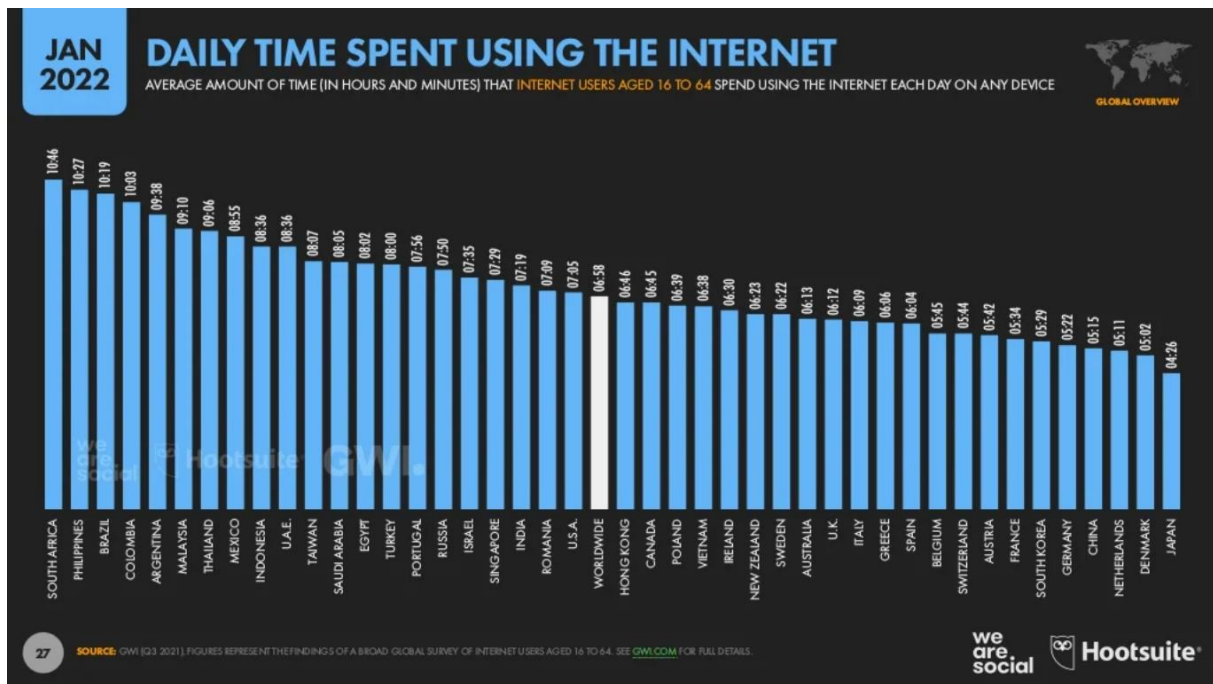


Fig 14 Tempo medio speso online Paese per Paese

Tra i principali motivi per cui la popolazione mondiale utilizza Internet troviamo “Cercare aziende o prodotti”, segnalato da quasi metà della popolazione presente sulla rete (45,8%).

Questo dato rappresenta una popolazione di utilizzatori reali che devono essere visti dalle aziende come potenziali clienti in quanto essi sono in cerca di informazioni prima di procedere all’acquisto. È un dato particolarmente interessante per le aziende e una grande opportunità per pubblicizzarsi e farsi conoscere da un numero sempre più ampio di persone.

Le aziende, però, devono farsi trovare preparate a questa sfida perché, in caso contrario, la presenza online potrebbe rivelarsi un ostacolo alla loro crescita. Ad esempio, nel caso in cui le informazioni siano presentate in modo scorretto o non aggiornate questo potrebbe spingere il consumatore a scegliere un’altra azienda.

In “Finding information”, ovvero ricercare informazioni, può essere ricompreso anche il cercare informazioni su aziende e prodotti; ciò aumenta quindi il dato presentato in precedenza e rende ancora più essenziale, per le imprese, essere presenti in rete.

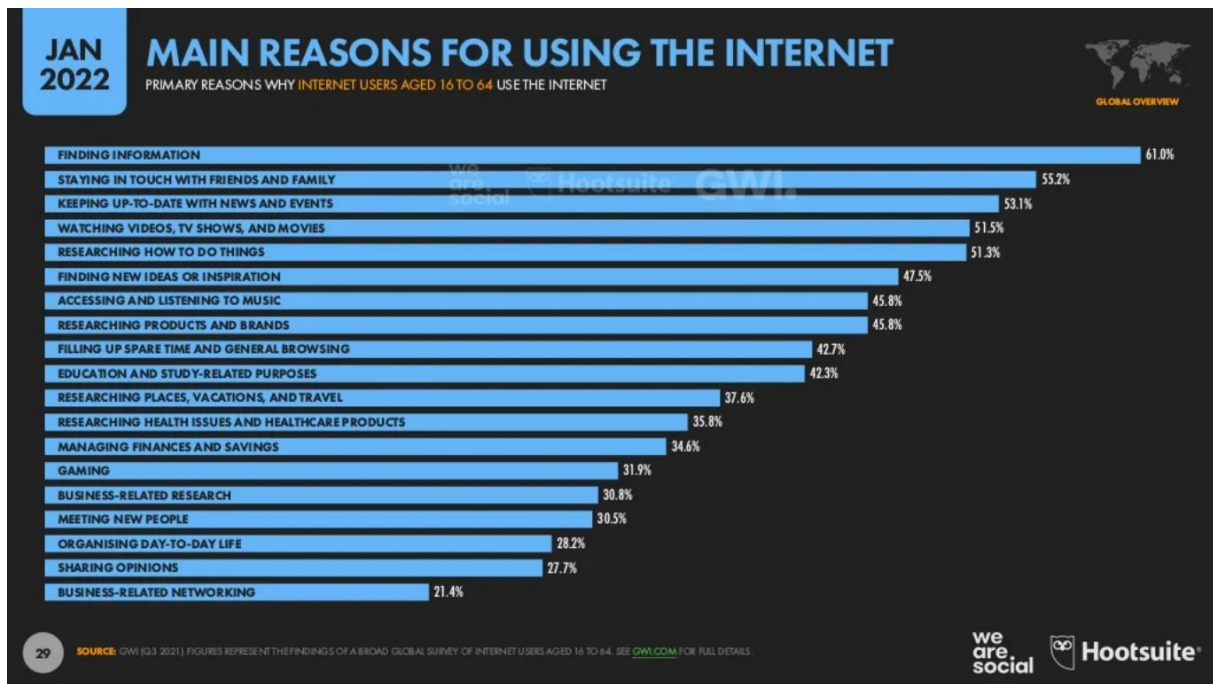


Fig 15 Motivi per cui si utilizza la rete Internet

Un altro dato a supporto di quanto detto finora è che sta diventando sempre più comune ricercare informazioni, sia di attualità che su aziende e prodotti, tramite la social search, ovvero tramite l'utilizzo dei social media.

Questo deve spingere le aziende non solo a curare la loro presenza online attraverso il sito web aziendale ma anche tramite i principali social network, che devono essere attivi e aggiornati in modo costante; soprattutto se le aziende vogliono coinvolgere la generazione Z<sup>47</sup>. Essa, infatti, rappresenta la fascia dei consumatori che in un futuro più o meno prossimo guiderà i trend di mercato a cui le aziende dovranno adeguarsi.

<sup>47</sup> Generazione Z, o Gen Z, è la fascia di persone nate tra il 1997 e il 2012. Persone che non hanno conosciuto il mondo prima dell'avvento delle tecnologie digitali.

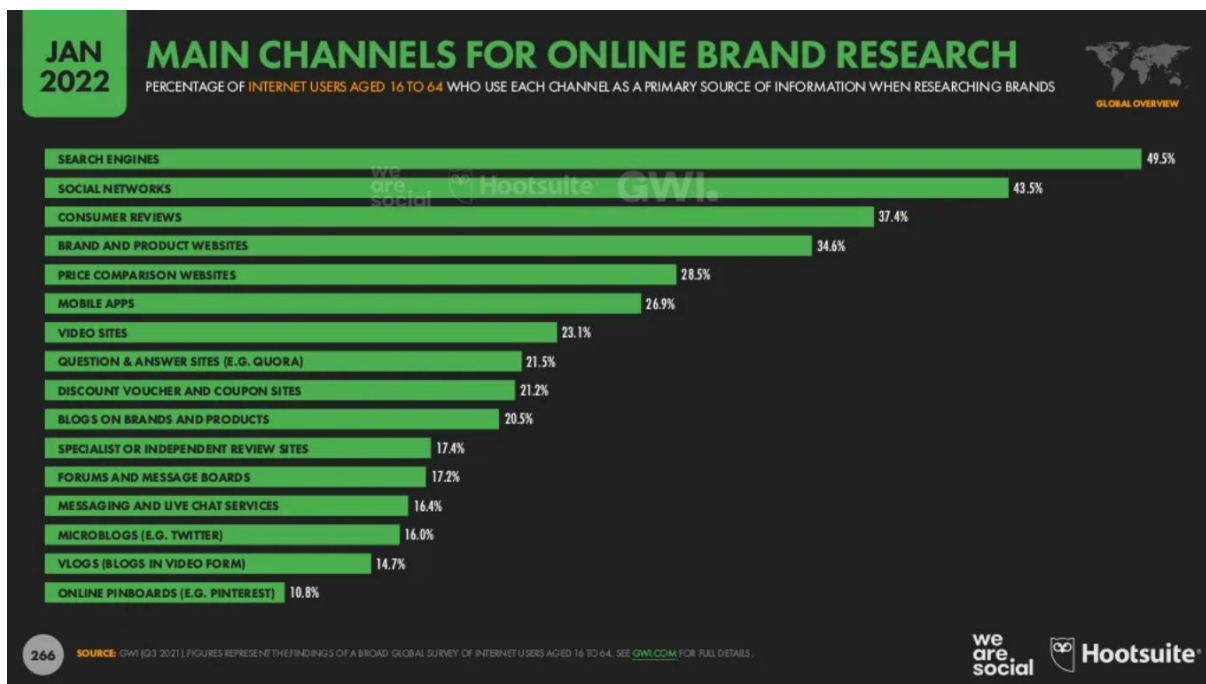


Fig 16 Canali principali per la ricerca online



Fig 17 Canale primario di ricerca per fasce d'età

Come si può notare guardando la figura 17 con il crescere dell'età diminuisce la preferenza verso i social network che rappresentano comunque un numero significativo. Lavorare su entrambi i canali significa stabilire relazioni sia con i consumatori di oggi che con quelli di domani.

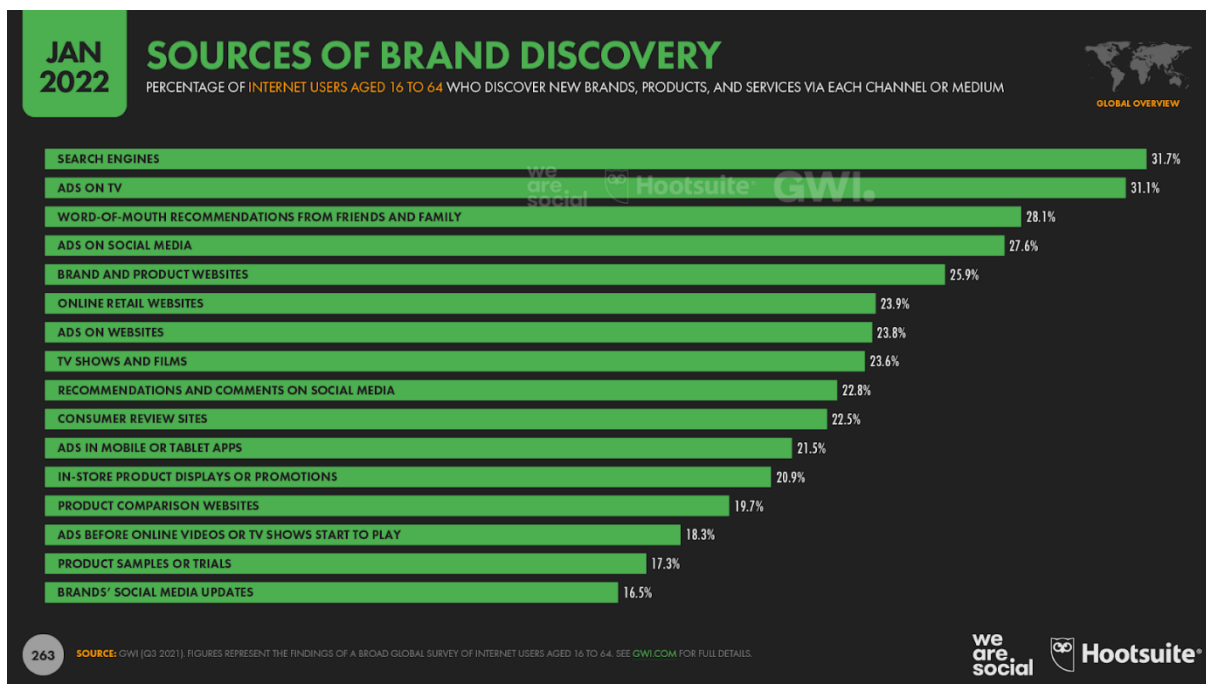


Fig 18 Fonti per la scoperta di nuovi brand o prodotti

Una persona su quattro dichiara di seguire attivamente un brand sui social media e una persona su otto ne condivide anche i contenuti. Inoltre, quattro persone su dieci affermano di utilizzare i social proprio con lo scopo di cercare nuovi brand o prodotti da acquistare; il numero sale a una persona su due se si considera solamente la fascia d'età dai 16 ai 24 anni, fascia che corrisponde ai consumatori futuri che le aziende devono attirare per assicurarsi una buona base clienti per il futuro.

Dalla Digital 2022 Global Overview Report si possono estrapolare due dati utili riguardanti le tipologie di video visualizzate online. Ogni settimana quasi il 28% degli utenti attivi online<sup>48</sup> visualizza video in cui vengono recensiti prodotti mentre poco meno del 27%<sup>49</sup> guarda video o vlog<sup>50</sup> di influencer. Queste tipologie di video vanno poi a influenzare il processo d'acquisto delle persone e sono, quindi, un mezzo che permette alle aziende di far conoscere i propri prodotti in modo positivo e senza che l'utente percepisca la pubblicità da parte dell'azienda.

Da tutti i dati ricavati dalla ricerca svolta per il Report emerge il fatto che avere una forte presenza online non è importante solo in ottica futura in quanto anche i consumatori di oggi si stanno indirizzando sempre più verso il mondo digitale. Un dato su tutti che

<sup>48</sup> Utenti tra i 16 e i 64 anni, campione di riferimento del Report.

<sup>49</sup> I dati italiani riferiscono un 26,5% per i video review di prodotti e il 15,9% per i video o vlog di influencer.

<sup>50</sup> Un vlog è un blog sotto forma di video in cui il protagonista racconta cosa gli succede, ad esempio cosa fa durante la giornata o cosa compra.

conferma il fatto che digital e food sono sempre più strettamente collegati e la crescita di 41% degli acquisti online nella categoria cibo e cura personale.

### 3.3.2 La digitalizzazione a livello italiano

Al contrario di quella mondiale, la popolazione italiana è in calo da cinque anni (-0,2% tra il 2021 e il 2022); la popolazione con accesso a Internet invece aumenta di anno in anno seguendo il trend rilevato a livello globale, si registra, infatti, un +1,7% di utenti (l'equivalente di 868 mila persone) che porta a quasi 51 milioni le persone connesse a Internet (Digital Report Italia, 2022).

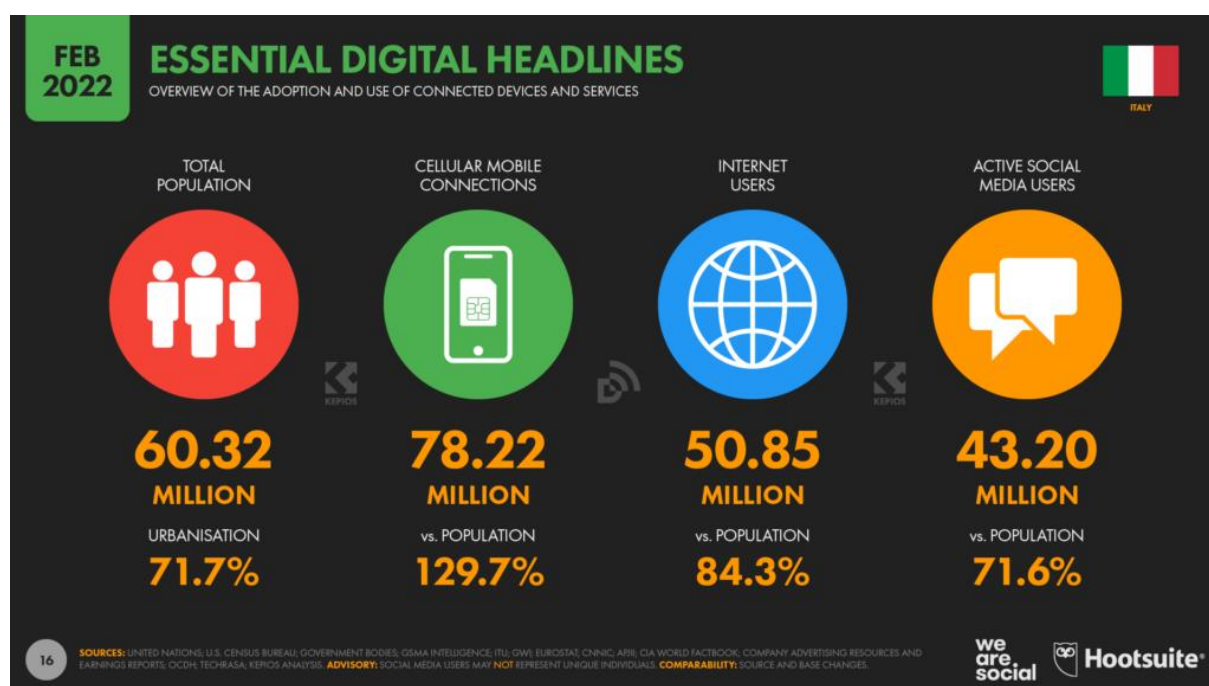


Fig 19 La digitalizzazione a livello italiano  
Fonte: Digital 2022 Italy, We are social e Hootsuite<sup>51</sup>

Le ragioni principali che gli italiani danno per l'utilizzo di Internet si dimostrano in linea con quelle rilevate a livello globale, non tanto nella posizione occupata in classifica ma quanto nelle percentuali segnalate per ogni motivazione. Questa conferma ottenuta a livello nazionale dovrebbero spingere le aziende ad aumentare la loro presenza online in quanto anche gli italiani utilizzano Internet per cercare informazioni, brand o prodotti.

<sup>51</sup> Ove non diversamente specificato tutti le tabelle successive hanno la medesima fonte ovvero il documento Digital 2022 - Italy redatto da We are social e Hootsuite.



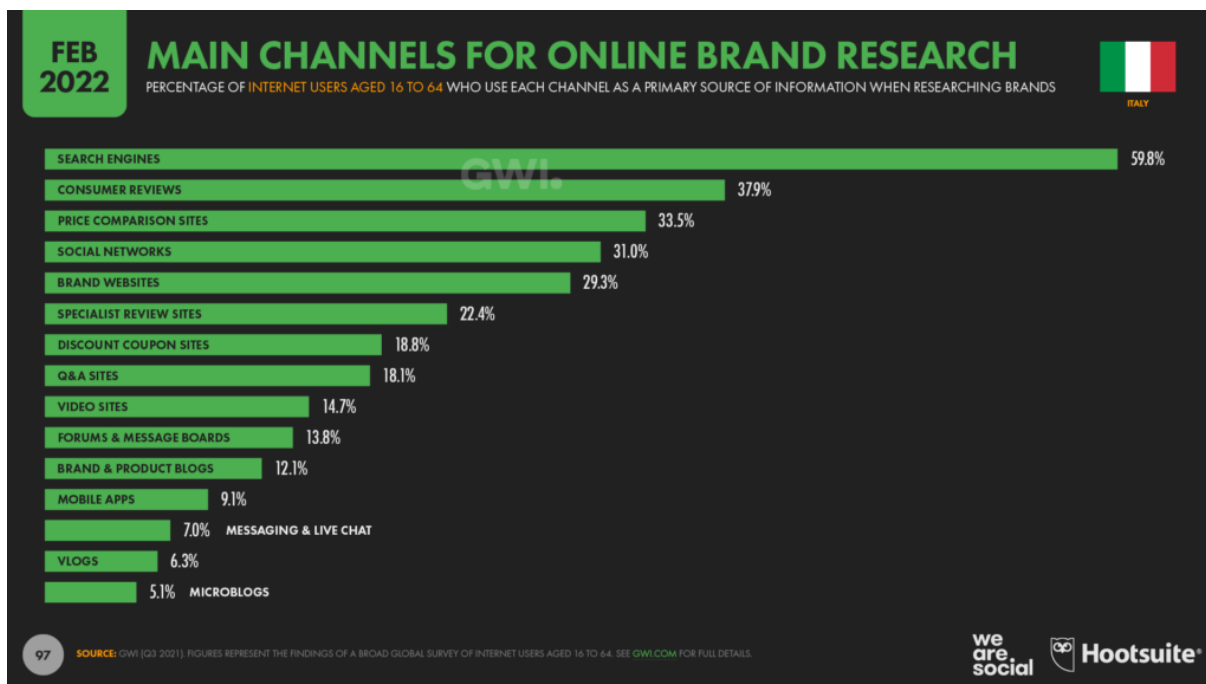


Fig 20 Canali principali per la ricerca online in Italia

Concentrando l'attenzione sulla ricerca dei brand si vede come i motori di ricerca vengano usati da più una persona su due per la ricerca di brand, e si deve notare come l'utilizzo dei social network abbia superato quello dei siti web, anche se con percentuali molto vicine tra loro.

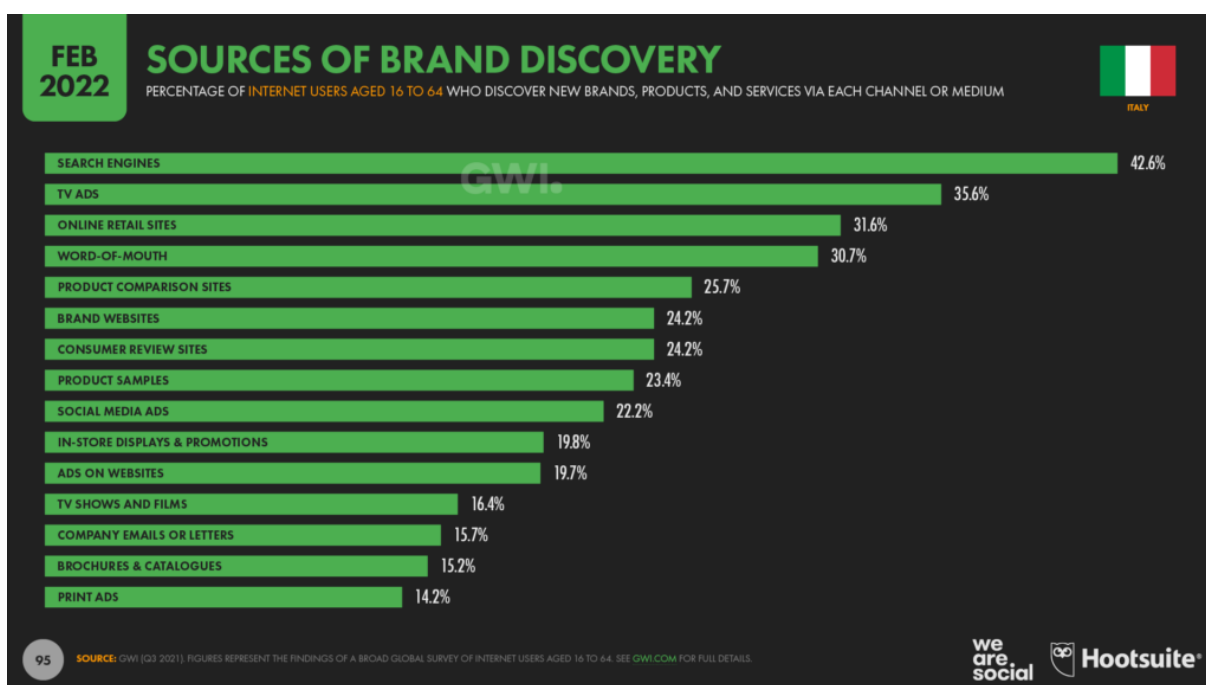


Fig 21 Fonti per la scoperta di nuovi brand o prodotti in Italia

Quando però si parla di scoprire nuovi brand i siti web risultano più utilizzati rispetto ai social network. Una spiegazione può essere che, essendo i siti web nati prima, essi sono

maggiormente conosciuti dalla popolazione, che li considera più affidabili. I dati suggeriscono che, anche in questo caso, la tendenza mostrerà uno scambio di posizione tra social network e siti web ed è quindi importante che le aziende investano anche nei primi.

Il Report ci consegna un dato molto importante, cioè che più di metà popolazione effettua una ricerca online prima di procedere all'acquisto di un prodotto o servizio

Concludendo con un dato positivo, si segnala che il mercato del digital advertising, diviso nelle sue diverse categorie (search ads, banner ads, video ads), vale più di 5 miliardi di dollari solo in Italia segno che, almeno le aziende più grandi, hanno iniziato a investire in questo strumento.

### 3.3.3 Il sito aziendale

Il sito web aziendale rimane al primo posto nella classifica degli strumenti di comunicazione online preferiti. Esso è considerato un canale di comunicazione ufficiale e formale in cui l'azienda viene presentata in modo "istituzionale".

Ainscough e Lockett hanno classificato i siti web in quattro differenti categorie: Interactive brochure, Virtual storefront, Information clearinghouse e Customer service tool. Le più interessanti dal punto di vista della mia ricerca sono le prime due in quanto ne ho trovato esempi durante l'analisi desk di cui parlerò nel capitolo quattro.

La prima tipologia di sito web, Interactive brochure, permette di fornire informazioni circa l'azienda, i prodotti/servizi che offre e le informazioni di contatto. Possono esistere diverse declinazioni di questa tipologia, dalla semplice pagina con solo testi a pagine più complesse con file multimediali, audio e video. Questa tipologia dovrebbe essere utilizzata dalle aziende come primo passo per costruire la loro presenza online ma molte aziende si fermano a questo livello in quanto non hanno le competenze e le risorse necessarie per implementare un sito maggiormente strutturato e complesso. La cosa positiva è che segnalano, in ogni caso, l'esistenza dell'azienda a clienti e potenziali clienti futuri e forniscono le informazioni di contatto tramite le quali richiedere maggiori informazioni.

La seconda tipologia, Virtual storefront, aggiunge un tassello in più rispetto alla precedente in quanto permette agli utilizzatori di conoscere le diverse tipologie di prodotti venduti dall'azienda ed eventuale di acquistarli online, tramite e-commerce od ordine diretto all'azienda.

Le aziende che spendono tempo e risorse per rendere il proprio sito web customer friendly possono ottenere da questo un grande vantaggio competitivo dato da, in modo particolare, una maggiore visibilità e una interazione con i clienti. Per questo andare oltre alla tipologia iniziale della “brochure interattiva” è altamente consigliato.

García Borbolla, Larrán e López hanno individuato, nel 2005, tre possibili utilizzi che le piccole e medie imprese, ma tutte le aziende in generale, possono fare del loro sito web, in base a cosa si vuole ottenere da esso.

- Presenza ornamentale: il sito web fornisce le informazioni generali sull’azienda ma non viene aggiornato con costanza e si riverisce a tutta la platea di consumatori senza un target preciso, è come se l’azienda avesse aperto il sito per “dovere” ma senza un interesse specifico e un obiettivo strategico;
- Presenza informativa: il sito web fornisce le informazioni generali sull’azienda e dedica una o più pagine ai diversi stakeholder fornendogli tutte le informazioni necessarie, il sito viene aggiornato con news e promozioni;
- Presenza relazionale: il sito web è interattivo e serve per mantenere una relazione con gli utenti della rete.

### 3.3.4 I social media

*“The largest nations in population are no longer China and India. They are Facebook, YouTube, and WhatsApp”*

*Jagdish Sheth, 2020*

Kaplan<sup>52</sup> e Haenlein definiscono i social media come “a group of Internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0 and that allow the creation and exchange of user-generated content”. Essi sono una parte essenziale del panorama comunicativo odierno e sono stati un’innovazione game-changing sia per gli individui che per le aziende. Questi mezzi di comunicazione non sono più solamente una forma di divertimento per le generazioni più giovani ma sono diventati uno strumento essenziale per le imprese.

I social media permettono di ottenere una maggiore interazione con la clientela e costituiscono un canale di comunicazione diretto e personale. Questo, però, ha anche un

---

<sup>52</sup> Andreas M. Kaplan, ESCP Europe Business School, Parigi

lato negativo nel caso in cui le persone condividano opinioni sfavorevoli all'azienda o su un determinato prodotto; in questo caso l'azienda dev'essere in grado di rispondere adeguatamente al commento senza cancellarlo o nascondere.

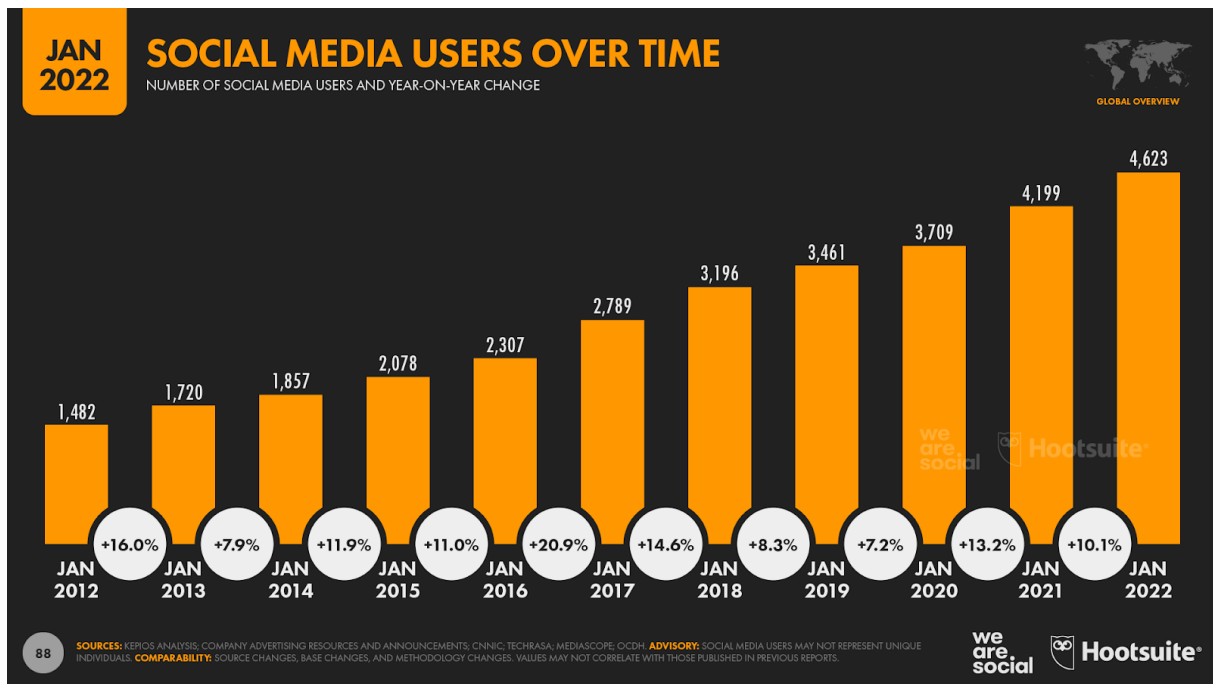


Fig 22 Crescita degli utenti social negli ultimi dieci anni<sup>53</sup>

Gli utenti dei social network sono più che triplicati negli ultimi dieci anni; infatti, se nel 2012 erano quasi 1,5 miliardi oggi sono 4,6, il che equivale a una crescita media annuale del 12%, con punte oltre il 20%.

<sup>53</sup> Ove non diversamente specificato tutte le tabelle successive hanno come fonte il Digital 2022 Global Overview Report o il Digital 2022 Italy, redatti entrambi da We are social e Hootsuite.

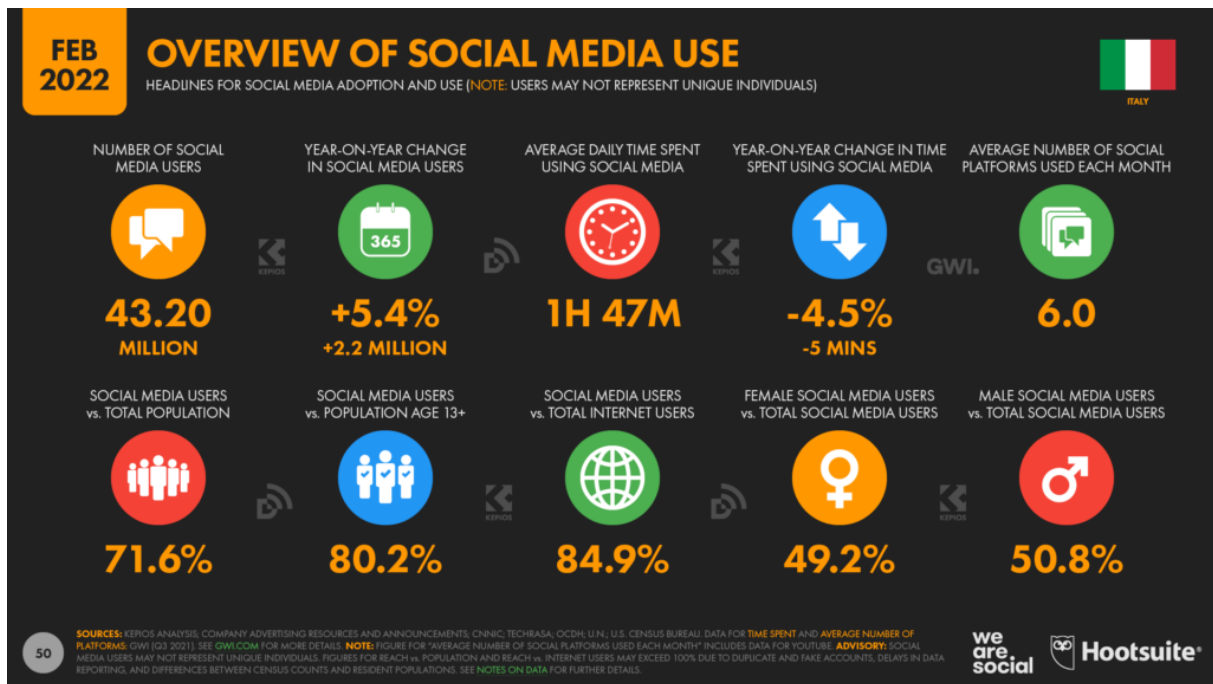


Fig 23 Panoramica sull'utilizzo dei social media nel mondo

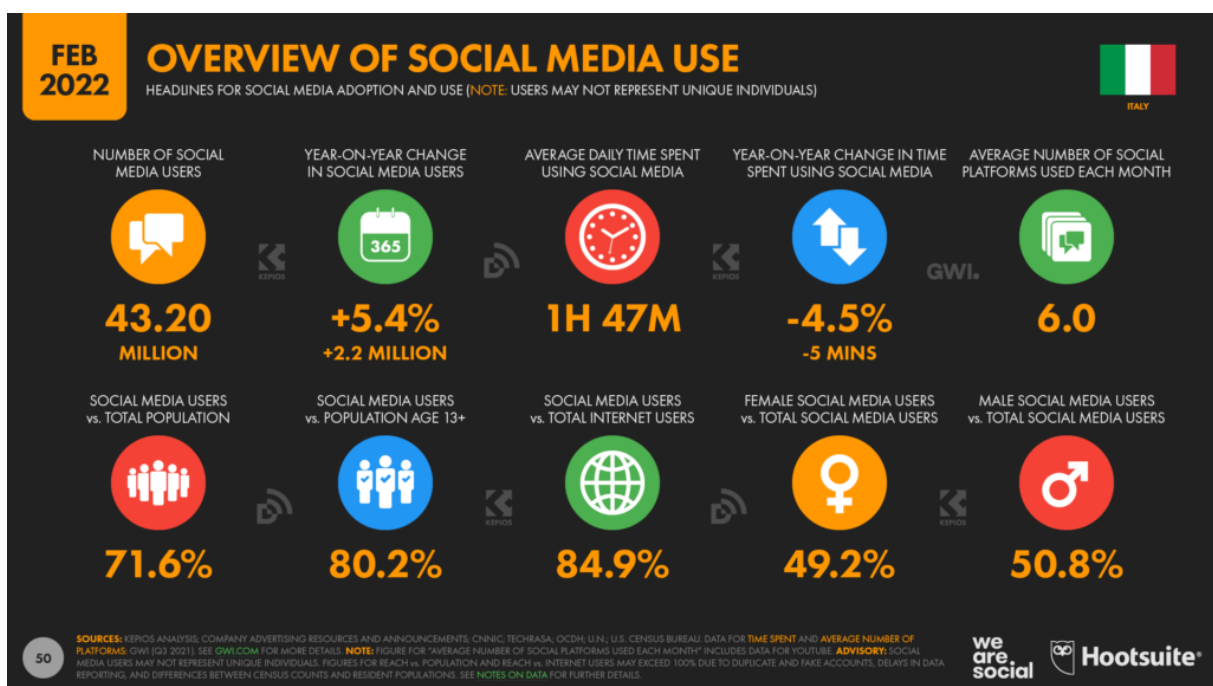


Fig 24 Panoramica sull'utilizzo dei social media in Italia

I dati che è possibile ottenere da questa tabella sono molto interessanti in quanto permettono alle aziende di comprendere quale sia il pubblico a cui possono riferirsi utilizzando questo strumento di comunicazione.

Dal documento Digital 2022 – Italy sappiamo che le persone attive sulle piattaforme social superano i 43 milioni, in crescita di 2,2 milioni nell'ultimo anno (crescita corrispondente a un +5,4%). Gli utenti social corrispondono al 71,6% della popolazione italiana,

percentuale che cresce oltre l'80% se si considera solo la parte di popolazione con più di 13 anni, fetta di popolazione maggiormente interessante dal punto di vista delle aziende in quanto responsabile della maggior parte degli acquisti a tema alimentare.

Gli utenti crescono ma i minuti passati online diminuiscono, vengono spesi infatti cinque minuti in meno che portano ad avere un tempo medio sui social media corrispondente a un'ora e 47 minuti (-4,5% rispetto alla rilevazione 2021). Ogni utente utilizza, in media, sei piattaforme social ogni mese ed è per questo che è importante abbinare il giusto messaggio al giusto social network in modo tale che questo colpisca il consumatore finale di riferimento e che questo non si ritrovi sovraesposto allo stesso messaggio. A livello mondiale cresce, invece, il numero di ore spese sui social media arrivando a essere due ore e 27 minuti al giorno (+1,4% rispetto alla rilevazione precedente).

Uno dei dati più interessanti che emerge dal Digital 2022 Global Overview Report è la crescita a doppia cifra degli utenti presenti sui social media: questi sono più di 4,6 miliardi e corrispondono a quasi il 60% della popolazione mondiale. La crescita del 10 per cento (corrispondente a 424 milioni di persone) segnala che il fenomeno non tende ad arrestarsi e quindi per le imprese continua a essere un forte strumento per comunicare con i propri clienti e con tutta la platea di consumatori.

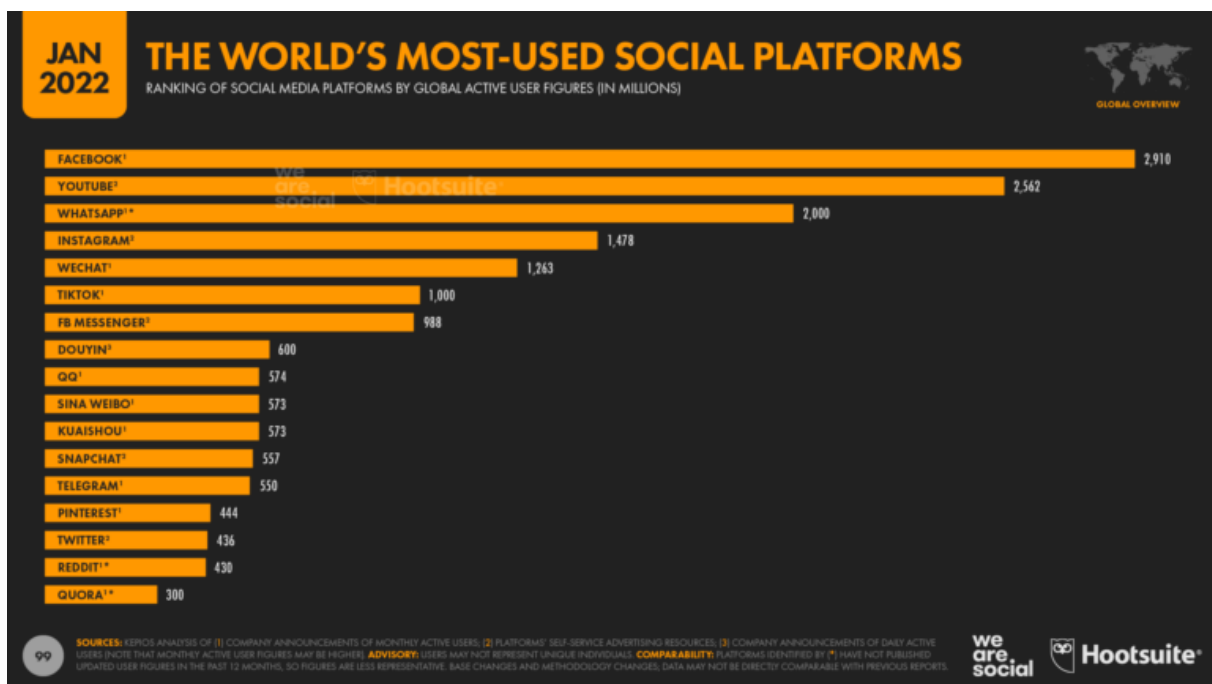


Fig 25 Piattaforme social più utilizzate a livello mondiale

A livello mondiale tre piattaforme social contano più di due miliardi di iscritti: Facebook,

YouTube e WhatsApp; seguite da Instagram, WeChat e TikTok che ne contano più di un miliardo ciascuna.

Facebook mantiene la prima posizione con una crescita del 6,2% (+170 milioni di utenti) ma deve prestare attenzione a YouTube che con una crescita a doppia cifra sta accorciando le distanze. Seguono le altre due piattaforme di proprietà Meta.

Rispetto ai dati globali la situazione in Italia è leggermente differente: la classifica delle piattaforme social maggiormente utilizzate vede in prima posizione WhatsApp che viene utilizzato da più del 90% della popolazione tra i 16 e i 64 anni. Le seguenti posizioni sono occupate dalle altre tre piattaforme di proprietà di Meta. Si nota quindi il predominio del mondo Meta anche se Telegram mostra una crescita interessante data, soprattutto, dallo “switch” effettuato da parte della popolazione a cause dei problemi di privacy riscontrati con le piattaforme Meta.

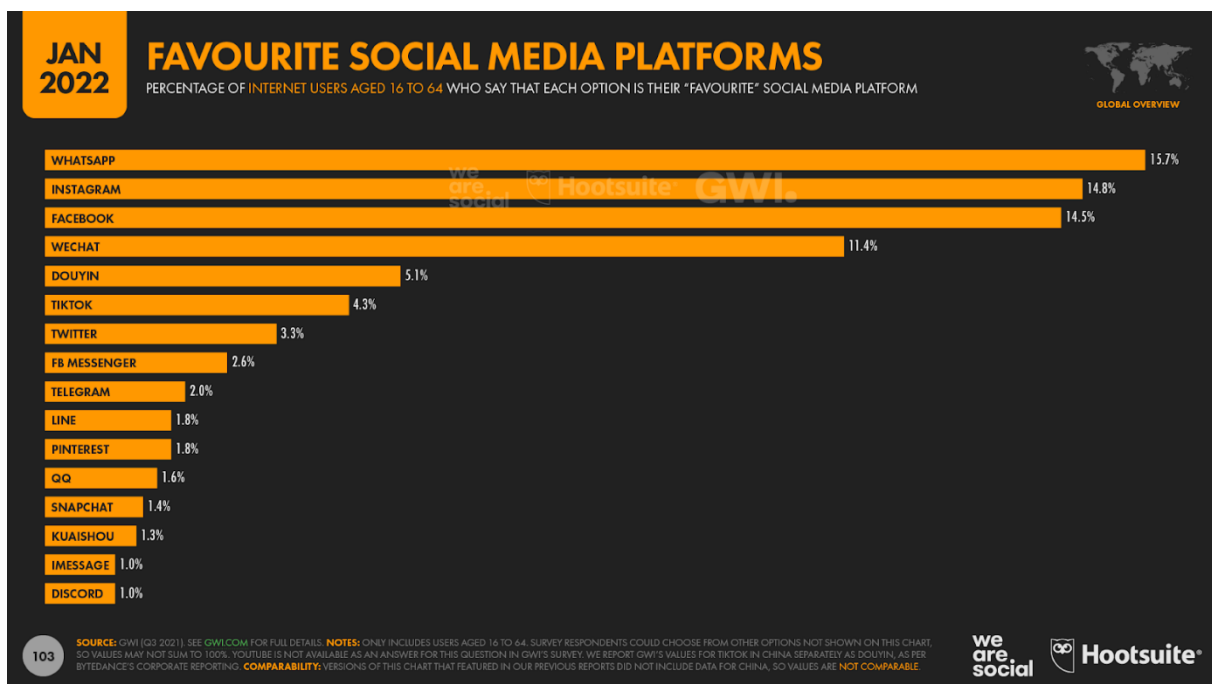


Fig 26 Piattaforme social preferite

Guardando invece alle piattaforme social maggiormente apprezzate gli utenti mettono al primo post WhatsApp, seguito da Instagram che supera, anche se di poco, l'altra piattaforma Meta, cioè Facebook. Rimane, in ogni caso, indiscusso il predominio di proprietà Meta. In Italia la situazione è la medesima con WhatsApp al primo posto essendo la piattaforma preferita da quasi il 40% degli utenti Internet italiani.

La media degli italiani passa sui social network un'ora e 47 minuti al giorno<sup>54</sup>, tempo in cui le aziende devono essere in grado di attirare l'attenzione dell'utente, tra l'enorme quantità di profili esistenti, al fine di farsi conoscere e di mostrargli i contenuti pubblicati.

Un paragrafo va dedicato alla piattaforma TikTok che raccoglie circa il 30% degli utenti italiani, anche se il suo utilizzo è molto più ampio nella fascia under 16 che non viene considerata nel campione del Report. Questo social interessa le aziende in quanto attrae quella fascia di popolazione che non utilizza Facebook e che sta perdendo interesse anche per Instagram.

Questa piattaforma permette alle aziende di creare contenuti di breve durata ma che impattano sullo spettatore ma la difficoltà sta nel creare contenuti interessanti per una fascia di popolazione mediamente più giovane rispetto ai clienti abituali.

TikTok, nonostante sia la piattaforma preferita solo per meno del 5% degli utenti, si afferma come applicazione più scaricata nel 2021; le aziende devono prestare quindi molta attenzione a questa piattaforma perché è logico aspettarsi da essa una crescita esponenziale, prima tra le generazioni più giovani, come sta avvenendo già ora, e in seguito anche tra le fasce d'età più alte.

Altri dati a favore di questa piattaforma sono il fatto che il tempo speso su di essa sia aumentato del 48% nell'ultimo anno<sup>55</sup> e che gli utenti siano raddoppiati nel periodo che va da dicembre 2019 a gennaio 2022.

Oggi più del 25% degli utenti scopre nuovi marchi o prodotti grazie all'advertising fatto sulle piattaforme social e la spesa globale in social media advertising è stata superiore a 150 miliardi di dollari nel 2021.

La tabella seguente riassume i principali dati riguardanti l'advertising nelle piattaforme che saranno oggetto di ricerca nell'analisi desk. Essa rappresenta il pubblico potenziale che può essere raggiunto con gli ads.

---

<sup>54</sup> Molto più che la media globale pari a due ore e 25 minuti.

<sup>55</sup> I dati si riferiscono solamente ai device Android che rappresentano però 7 device su 10, una buona approssimazione della realtà quindi.



		Facebook	Instagram	LinkedIn	Pinterest	Tik Tok	Twitter	YouTube
Livello globale	Utenti potenzialmente raggiungibili	2,1 miliardi	1,5 miliardi	808,4 milioni	225,7 milioni	884,9 milioni	436,4 milioni	2,6 miliardi
	Percentuale di utenti internet raggiungibili		29,9%	16,3%	4,6%	17,9%	8,8%	51,8%
	Percentuale di popolazione +13 raggiungibile	34,1%	23,9%	14,6%	3,7%	15,9%	7,1%	
	Crescita		21,0%	11,1%	12,4%			11,9%
Livello italiano	Utenti potenzialmente raggiungibili	28,6 milioni	27,5 milioni	16 milioni	8,6 milioni	13,3 milioni	3,8 milioni	43,2 milioni
	Percentuale di utenti internet raggiungibili		54,1%	31,5%	16,8%	26,1%	7,4%	84,9%
	Percentuale di utenti internet raggiungibili	53,0%	51,0%	21,4%	15,9%	26,1%	7,0%	
	Crescita		10,0%	6,7%	6,9%			9,9%

Tab 6 Pubblico raggiungibile tramite social media advertising  
Fonte: elaborazione personale su dati We are social e Hootsuite

I dati presentati nella tabella mostrano la grande crescita di TikTok che raggiunge, con l'advertising, quasi 900 milioni di persone, senza considerare gli utenti al di sotto dei diciotto anni che allargano la platea di utenti raggiunti notevolmente.

YouTube raggiunge più di 2,5 miliardi di persone con una crescita di quasi il 12%. Ciò significa che una persona su tre a livello globale può essere raggiunta utilizzando gli ads su questa piattaforma, il numero sale se consideriamo solamente le persone con più di diciotto anni.

Per capire l'importanza dell'utilizzo dei social network da parte delle aziende italiane si deve guardare il dato che quasi una persona su tre cerca, proprio tramite i social network, informazioni riguardanti brand, prodotti o servizi.

In occasione della sesta conferenza sulle Information and Communication Technologies in Agriculture, Food and Environment (HAICTA 2013), Sturiale e Scuderi hanno pubblicato un articolo riguardante l'azione dei social media sul sistema agroalimentare (Sturiale e Scuderi, 2013).

I social media possono aiutare a formulare le giuste strategie di comunicazione e hanno un notevole impatto grazie al passaparola ("word of mouth") tra consumatori.

I social network hanno poi dato vita al fenomeno del social commerce che permette l'interazione tra venditore e compratore sia nel momento della scelta che nel momento dell'acquisto; ciò permette di condividere le proprie esperienze e dare supporto in tutte le fasi d'acquisto.

I social media hanno permesso l'espandersi del fenomeno denominato "Word of Mouse" o e-WOM (electronic Word of Mouth), una comunicazione, cioè, tra due persone che non viene percepita come commerciale, riguardante un brand, un prodotto o un servizio. La

comunicazione interpersonale è, tutt'oggi, considerata come quella più affidabile, indipendentemente dal mezzo tramite il quale essa passa. Molti studi di marketing hanno sottolineato la grande influenza che l'opinione dei consumatori può avere sul valore percepito, di un prodotto o di un servizio.

Le imprese agroalimentari italiane si stanno rendendo sempre più conto delle grandi opportunità offerte dai social network ma anche del grande rischio di fallimento presente in caso di comunicazione sbagliata. È necessario concentrarsi sul giusto target di riferimento e in base a questo scegliere il social network più adatto. Ogni social network ha una fascia d'età di riferimento ma anche funzioni specifiche; ad esempio, Facebook viene consigliato per sviluppare le relazioni con la clientela mentre YouTube per veicolare i messaggi di marketing emozionale. Sono infatti numerosissime le cose che si possono fare all'interno del mondo dei social network: dal mettersi in contatto con altre persone al postare fotografie e video.

Facebook, YouTube, WhatsApp e Facebook Messenger hanno ognuno più di un miliardo di utilizzatori e questo ha cambiato radicalmente la natura del fenomeno del "passaparola" utilizzato per offrire consigli e condividere informazioni. Una delle aree di maggior crescita è quella degli influencer marketers, alcuni di loro hanno milioni di follower. L'impatto delle tecnologie digitali, e dei social media in particolare, sul comportamento dei consumatori sta raggiungendo proporzioni enormi e sta diventando pervasivo della vita quotidiana delle persone.

Risulta quindi evidente che le imprese devono investire, sempre più, in questo canale di comunicazione che rappresenta un potente strumento per promuoversi e consolidare la fiducia data dai clienti. I social network hanno il vantaggio di creare un canale di comunicazione diretto e personale con ogni consumatore o potenziale cliente.

### **3.4 Greenwashing**

Così come cresce la domanda di prodotti e servizi sostenibili, allo stesso modo cresce il numero di termini e frasi usati per descrivere le caratteristiche sociali e ambientali di prodotti e produttori. Sfortunatamente, in questo contesto si inseriscono termini inaccurati o fuorvianti con lo scopo di trarre il massimo vantaggio possibile dalle proprie attività di sostenibilità. Questo può creare confusione nel consumatore finale che, a lungo andare, diventa scettico nei confronti di tutti i proclami, generando l'effetto opposto a

quello desiderato inizialmente dalle aziende. I social media hanno amplificato questo scetticismo permettendo ai consumatori di esprimere i propri dubbi e le proprie perplessità.

Tutto ciò rischia di riflettersi negativamente anche su quelle aziende che comunicano attività di CSR e allo stesso tempo si comportano in modo responsabile e sostenibile; esse rischiano di essere accusate di greenwashing al pari delle aziende che, effettivamente, lo praticano.

Negli anni '80 l'opinione pubblica inizia a interessarsi maggiormente di questioni ambientali e, come conseguenza, si diffondono sempre più campagne pubblicitarie "green". In questi anni nasce il termine greenwashing, coniato da Westervelt<sup>56</sup>.

Delmas e Burbano, nel 2011, hanno definito il greenwashing come il comportamento che risulta dall'incontro tra una performance ambientale scarsa e una comunicazione positiva sulla suddetta performance.

Un'agenzia americana di marketing per la sostenibilità, chiamata Terrachoice, ha stilato una lista con quelli che ha definito i sette peccati capitali del greenwashing:

1. *Sin of the hidden trade-off*: cioè il peccato di omessa informazione, si commette quando si suggerisce che un prodotto è green basandosi su un set ristretto di attributi, senza porre attenzione ad altri importanti problemi ambientali. L'agenzia pone come esempio la carta, che non sempre è preferibile da un punto di vista ambientale in quanto il processo per fabbricarla richiede emissioni di gas a effetto serra o l'uso del cloro nello sbiancamento.
2. *Sin of no proof*: cioè il peccato di mancanza di prove, si commette quando si fanno proclami di sostenibilità che non sono poi supportati da informazioni, dati, evidenze facilmente accessibili o da certificazioni rilasciate da terzi. Un esempio sono le aziende che dichiarano di produrre fazzoletti con carta riciclata senza rilasciarne prove misurabili.
3. *Sin of vagueness*: cioè il peccato di vaghezza, si commette quando si fanno affermazioni così generiche e imprecise da rendere il loro reale significato non comprensibile ai consumatori. Un esempio a supporto sono i prodotti 100%

---

<sup>56</sup> Ambientalista newyorkese che, in un saggio del 1986, critica il settore alberghiero per l'utilizzo di una "green card" che aveva lo scopo di promuovere il riutilizzo degli asciugamani, in quanto poi gli alberghi non facevano nulla per salvaguardare l'ambiente.

naturali in quanto naturale non significa necessariamente sostenibile, l'arsenico, l'uranio, il mercurio e la formaldeide sono naturali ma allo stesso tempo velenosi. Altri esempi di proclami vaghi sono: "eco-friendly", "environmental friendly", "earth friendly".

4. *Sin of worshipping false labels*: cioè il peccato di adozione di etichette false, si commette quando un prodotto, tramite parole, simboli o immagini, dà l'impressione di aver ottenuto una certificazione da terze parti indipendenti quando, in realtà, questa certificazione non esiste.
5. *Sin of irrelevance*: cioè il peccato di irrilevanza, si commette quando si usano dichiarazioni sulla sostenibilità che possono essere sì vere ma non sono importanti o utili nella scelta di prodotti sostenibili. Un esempio a supporto è il proclamo CFC-free<sup>57</sup>, utilizzato di frequente, quando i clorofluorocarburi sono vietati dal Protocollo di Montreal<sup>58</sup>.
6. *Sin of lesser of two evils*: cioè il peccato del minore dei due mali, si commette quando un'affermazione può anche essere vera all'interno di una specifica categoria di prodotto ma c'è il rischio che distraiga il consumatore da un più grande impatto ambientale che la categoria ha nel suo complesso. Due esempi sono le sigarette biologiche e le auto sportive di grossa cilindrata a basso consumo di carburante (cioè che consumano meno della media della categoria).
7. *Sin of fibbing*: cioè il peccato di "raccontar frottole", si commette quando i proclami di sostenibilità sono semplicemente falsi. L'esempio più comune sono i prodotti che falsamente affermano di essere certificati o registrati ENERGY STAR®.

È necessario sottolineare che, alcune volte, il fenomeno non è causato dalla malafede dell'azienda, semplicemente il management incaricato ha scarsa conoscenza dei termini o dei concetti da comunicare ai consumatori. Anche in questo caso, però, determinati errori sono di difficile correzione in quanto si crea scetticismo e sfiducia nei confronti di tutta la comunicazione sostenibile ed è complicato riconquistare la fiducia dei consumatori una volta persa.

Un nuovo fenomeno in ascesa, collegato con l'oggetto di questo paragrafo, è il cosiddetto

---

<sup>57</sup> Che significa che quel prodotto è senza clorofluorocarburi.

<sup>58</sup> Il Protocollo di Montreal è uno strumento operativo elaborato all'interno del Programma Ambientale delle Nazioni Unite che ha lo scopo di attuare la Convenzione di Vienna per la protezione dell'ozono stratosferico. È entrato in vigore a gennaio 1989 ed è stato ratificato da 197 Paesi tra cui l'Italia nel dicembre del 1988.

*green blushing*. Esso è l'opposto di *greenwashing* in quanto indica le aziende che rilasciano poche o nessuna informazione circa le loro pratiche sostenibili e le caratteristiche positive dei loro prodotti. Questo fenomeno può essere altrettanto danneggiante per le aziende che non riescono, quindi, a promuovere attivamente i loro risultati positivi. Tra le PMI italiane è facile trovare esempi di questo genere, in quanto ho notato che aziende con pratiche sostenibili notevoli non le comunicano perché non in grado di farlo correttamente o perché non lo ritengono così importante al fine di ottenerne dei vantaggi.

Comunicare il proprio approccio aziendale alla sostenibilità è necessario per mantenere la propria reputazione e sviluppare un vantaggio competitivo.

## Capitolo 4 Analisi empirica

### 4.1 Obiettivi della ricerca e metodologia

L'obiettivo della ricerca è concentrarsi sulle attività digital, analizzando il concetto più ampio di innovazione, diviso in digitalizzazione e sostenibilità. L'obiettivo è sintetizzabile in quattro punti principali:

1. misurare la diffusione del digitale, con particolare attenzione al suo utilizzo in chiave comunicativa, promozionale e distributiva;
2. individuare le determinanti della maturità digitale;
3. individuare le azioni intraprese e i progetti che si svilupperanno in ambito di sostenibilità;
4. ricostruire i processi decisionali e le determinanti organizzative e di settore sottostanti i diversi profili di adozione del digitale e della sostenibilità in azienda<sup>59</sup>.

La prima fase del lavoro è consistita in un'analisi desk degli owned media (siti e pagine social<sup>60</sup>) delle aziende facenti parte del campione; è stata effettuata tra i mesi di novembre 2021 e gennaio 2022 da quattro laureandi, tra cui la sottoscritta. Lo scopo di questa prima ricerca è stato osservare la presenza online di 520 aziende appartenenti all'industria alimentare. L'analisi è avvenuta attraverso delle specifiche griglie che raccolgono sia dati quantitativi (come, ad esempio, il numero di like o follower di una pagina social) che dati qualitativi (come, ad esempio, la presenza o meno di determinate caratteristiche all'interno della pagina social). Per ogni azienda si è verificata la presenza di un sito web e di un profilo aziendale in ogni social network e, in seguito, sono stati raccolti i seguenti dati:

- nei siti web: la traduzione in diverse lingue<sup>61</sup>, la presenza di icone dei principali social network (con collegamento ipertestuale funzionante o meno), il collegamento a un e-shop proprio e/o di terzi, la tipologia di contatti offerti (ad esempio, telefonico, via fax, via e-mail o tramite un form) e, infine, la presenza di informazioni riguardanti la sostenibilità (in homepage e nelle voci del menu);

---

<sup>59</sup> Obiettivi tratti da: <https://www.agrifoodlab.it/course/osservatorio-il-futuro-del-food-tra-digitale-e-sostenibilita/>.

<sup>60</sup> I social network presi in considerazione sono stati sette: Facebook, Instagram, LinkedIn, Pinterest, TikTok, Twitter e YouTube.

<sup>61</sup> Italiano, inglese, francese, tedesco, spagnolo ed eventuali ulteriori lingue.

- nelle pagine social sono stati raccolti sia dati validi per tutte le piattaforme che dati più specifici per ogni media: il nome del profilo, il collegamento con il sito aziendale, l'anno di creazione, la tipologia dell'immagine del profilo (se logo aziendale oppure un'altra immagine) (Facebook e Instagram), la presenza di contenuti aggiornati e il numero stesso di contenuti (in totale o in un determinato periodo di tempo<sup>62</sup>), il numero di follower (o di iscritti per quanto riguarda YouTube) e il numero di profili seguiti (solo su Instagram), il numero di storie pubblicate (Instagram), l'eventuale possibilità di acquistare direttamente dal profilo social (Facebook e Instagram), il numero di like (Facebook) o il numero di visualizzazioni (YouTube). Su LinkedIn è stato anche controllato se la pagina fosse stata reclamata o meno, cioè l'ufficialità del profilo.

La fase successiva si è tradotta nella sottoposizione di una survey a un sotto-campione di 300 imprese circa con l'obiettivo di individuare i processi decisionali e i fattori che portano a adottare degli strumenti digitali.

Infine, le imprese più "mature" dal punto di vista digitale e della sostenibilità sono state intervistate più approfonditamente in modo tale da costruire dei benchmark di riferimento per tutto il mondo food.

#### 4.1.1 Analisi del campione

Il campione di aziende analizzato è stato scelto tramite il database AIDA<sup>63</sup> e sono stati utilizzati tre criteri per la scelta delle aziende da inserire nel campione: codice ATECO, regioni e dipendenti.

##### *Codice ATECO*

Il campione rappresenta la maggior parte dei codici ATECO legati all'industria alimentare. La sezione di riferimento è la C – Attività manifatturiere, la divisione è la 10 – Industrie alimentari e sono stati scelti tutti i gruppi, ad esclusione del 10.9 – Produzione di prodotti per l'alimentazione degli animali, con tutte le loro classi, categorie e sottocategorie. Il codice ATECO più rappresentato è il 10.7 – Produzione di prodotti da forno e farinacei con 167 aziende, pari al 32,1% del campione; a seguire si ha il codice 10.1 – Lavorazione e

---

<sup>62</sup> Facebook rende pubblica la data di creazione di ogni post mentre Instagram non lo fa.

<sup>63</sup> Banca dati a opera di Bureau van Dijk S.p.A. che contiene i dati e i bilanci di tutte le società di capitali italiane.

conservazione di carne e produzione di prodotti a base di carne (110 aziende, 21,2%), il codice 10.8 – Produzione di altri prodotti alimentari (79 aziende, 15,2%), il 10.5 – Industria lattiero-casearia (57 aziende, 11%), il 10.3 – Lavorazione e conservazione di frutta e verdura (46 aziende, 8,9%) e il 10.6 – Lavorazione delle granaglie, produzione di amidi e di prodotti amidacei (32 aziende, 6,1%). Chiudono la classifica il codice ATECO 10.2 – Lavorazione e conservazione di pesce, crostacei e molluschi con 22 aziende (4,2%) e il 10.4 – Produzione di oli e grassi vegetali e animali con 7 aziende (1,3%).

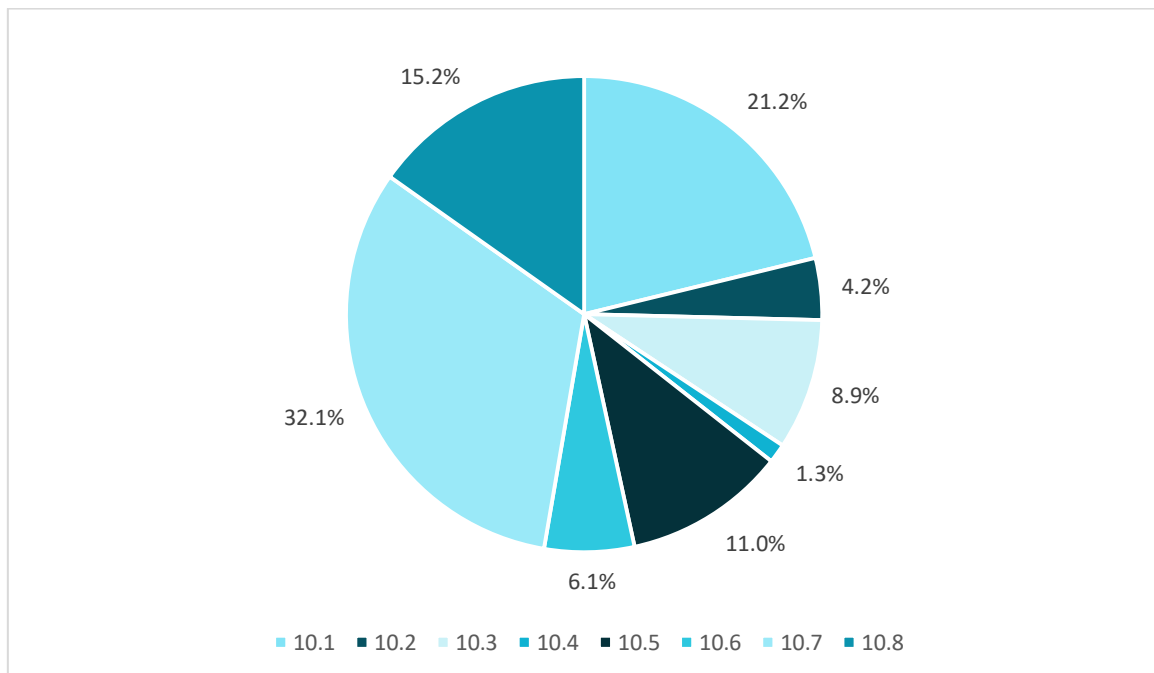


Fig 27 Distribuzione delle aziende per codice ATECO<sup>64</sup>

<sup>64</sup> D'ora in avanti ogni tabella e grafico illustrato nel capitolo (dove non diversamente indicato) è da considerare un'elaborazione personale sulla base dei dati raccolti tramite l'analisi desk.



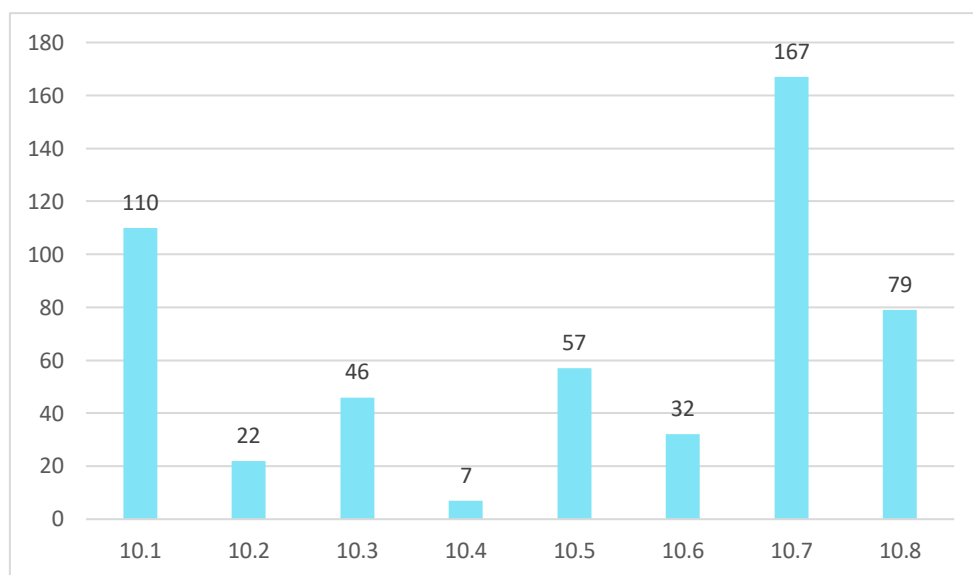


Fig 28 Numero di aziende per codice ATECO

### Regioni

Sono state scelte aziende con sede in Triveneto e la distribuzione territoriale del campione può essere rappresentata come nella figura 29: 65 aziende hanno sede in Friuli-Venezia Giulia (12,5% del totale), 70 sono le aziende del Trentino-Alto Adige (13,5%) mentre ben 385 aziende risiedono in territorio veneto (74%).

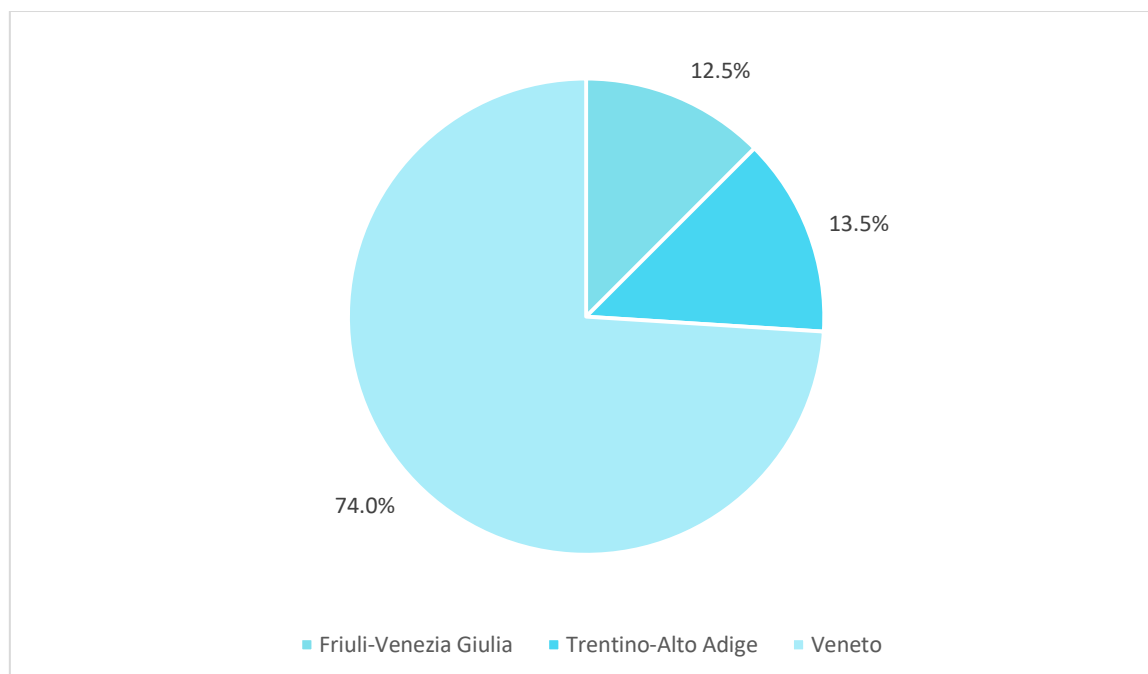


Fig 29 Distribuzione delle aziende per regione di appartenenza

La provincia con il maggior numero di aziende risulta essere Treviso con 88 aziende, seguono Verona (82 aziende), Padova (70 aziende), Vicenza (65 aziende), Venezia (43 aziende), Bolzano (41 aziende), Udine (36 aziende), Trento (29 aziende), Rovigo (27

aziende), Pordenone (11 aziende) e Belluno (10 aziende). Chiudono l'elenco Gorizia e Trieste con nove aziende l'una.

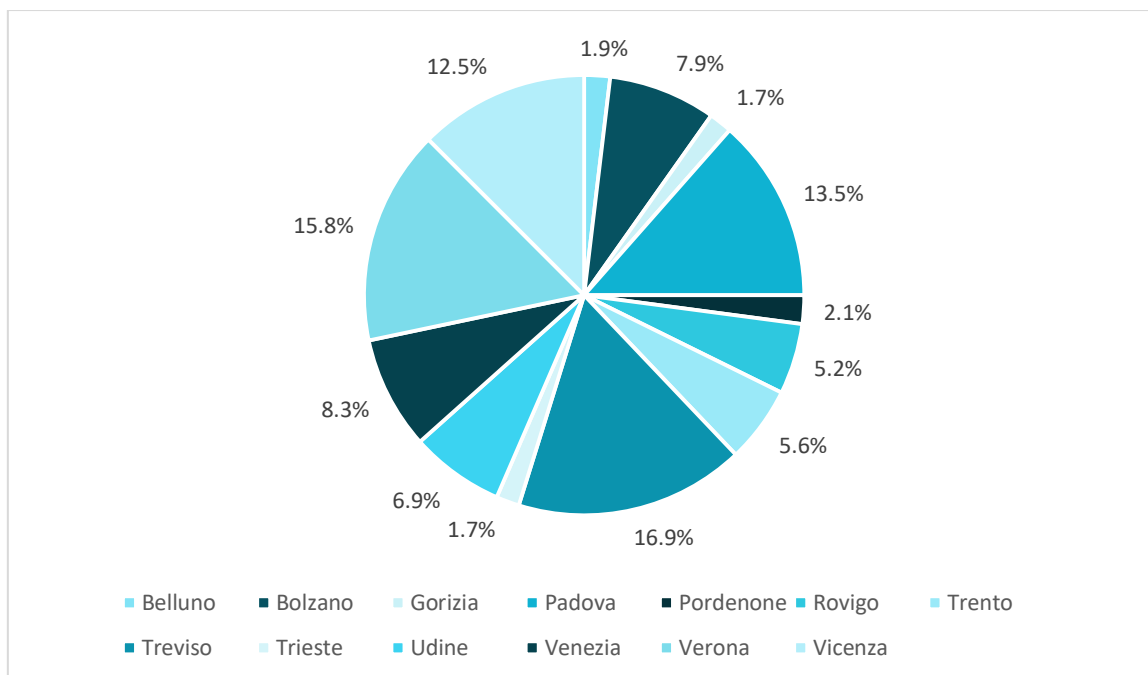


Fig 30 Distribuzione delle aziende per provincia di appartenenza

La distribuzione delle aziende venete secondo il codice ATECO segue il trend generale; infatti, anche qui, il comparto maggiormente rappresentato è il 10.7 con 123 aziende (31,9% delle aziende del sotto campione veneto), segue il codice 10.1 con 73 aziende (18,9%), il 10.8 (61 aziende, 15,8%), il 10.5 (42 aziende, 10,9%), il 10.3 (36 aziende, 9,4%), il 10.6 (26 aziende, 6,8%). Chiudono anche qui la classifica il codice 10.2 (18 aziende, 4,7%) e il 10.4 (6 aziende, 1,6%).

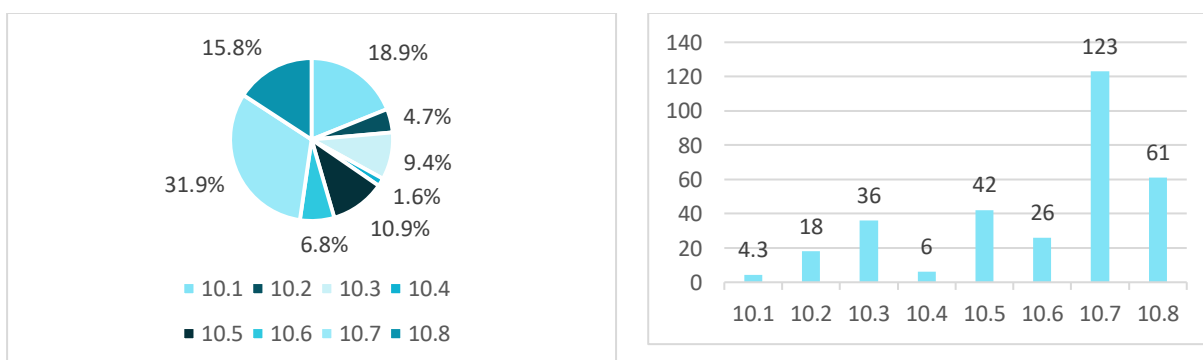


Fig 31 Distribuzione delle aziende per codice ATECO e per regione (Veneto)

Fig 32 Numero di aziende per codice ATECO e per regione (Veneto)

Anche le percentuali rispecchiano quelle del campione, infatti si differenziano quasi tutte per meno di un punto percentuale (tranne quelle riferite al codice 10.1 che sono 21,2% per il campione e 18,9% per il sotto campione Veneto).

Codice ATECO	Campione Triveneto	Campione Veneto	Differenza in punti percentuali
10.7	32,1%	31,9%	0,2
10.1	21,2%	18,9%	2,3
10.8	15,2%	15,8%	0,6
10.5	11,0%	10,9%	0,1
10.3	8,9%	9,4%	0,5
10.6	6,1%	6,8%	0,7
10.2	4,2%	4,7%	0,5
10.4	1,3%	1,6%	0,3

Tab 7 Differenze tra campione Veneto e Triveneto

A seguire, la seconda regione con il numero maggiore di aziende è il Trentino-Alto Adige, con 70 aziende. La distribuzione delle aziende di questa regione secondo il codice ATECO segue, solo parzialmente, il trend generale: infatti, se i primi due comparti maggiormente rappresentati sono, anche qui, il 10.7 con 25 aziende (35,7% del sotto campione Trentino-Alto Adige) e il 10.1 con 18 aziende (25,7%), già la terza posizione subisce una variazione; si trova, quindi, il codice 10.3 con 9 aziende (12,9%). Proseguendo si incontrano le aziende dei codici 10.5 e 10.8 a parimerito con 7 aziende ciascuno (10%), 10.6 (3 aziende, 4,3%), 10.2 (1 azienda, 1,4%). Non è, invece, presente nessuna azienda appartenente al codice 10.4. Il posizionamento più alto del settore 10.3 può essere dovuto al fatto che la regione ha una lunga tradizione del comparto ortofrutticolo, in particolare per quanto riguarda il settore melicolo.

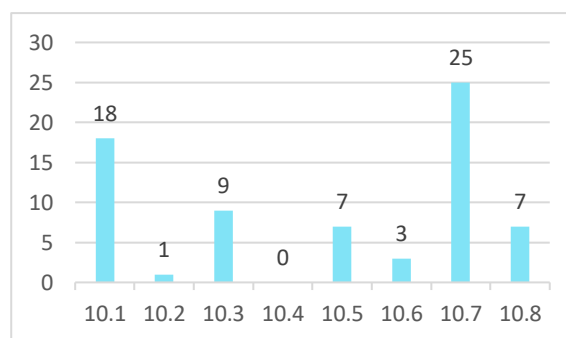
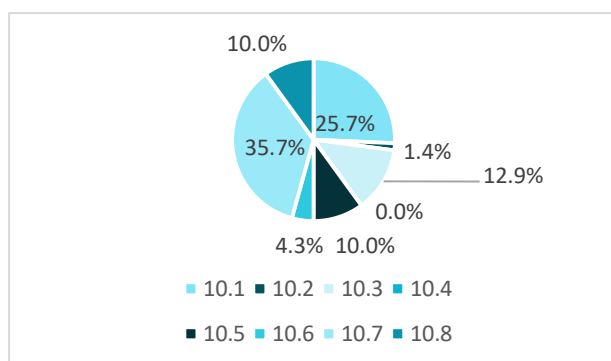


Fig 33 Distribuzione delle aziende per codice ATECO e per regione (Trentino-Alto Adige)  
 Fig 34 Numero di aziende per codice ATECO e per regione (Trentino-Alto Adige)

Le percentuali, invece, si differenziano molto rispetto a quelle del campione, anche per il settori che occupano la stessa posizione in elenco. Tutte, infatti, si differenziano per almeno un punto percentuale, con casi sopra i cinque punti percentuali.

Codice ATECO	Campione Triveneto	Campione TTA	Differenza in punti percentuali
10.7	32,1%	35,7%	3,6
10.1	21,2%	25,7%	4,5
10.3	8,9%	12,9%	4,0
10.8	15,2%	10,0%	5,2
10.5	11,0%	10,0%	1,0
10.6	6,1%	4,3%	1,8
10.2	4,2%	1,4%	2,8
10.4	1,3%	0,0%	1,3

Tab 8 Differenze tra campione Trentino-Alto Adige e Triveneto

L'ultima regione è il Friuli-Venezia Giulia che ospita il minor numero di aziende, 65. La distribuzione delle aziende dell'area secondo il codice ATECO non segue completamente il trend generale; infatti, i comparti maggiormente rappresentati sono il 10.7 e il 10.1, a parimerito, con 19 aziende l'uno (29,2% delle aziende del sotto campione Friuli-Venezia Giulia), seguono il codice 10.8 con 11 aziende (16,9%) e il 10.5 (8 aziende, 12,3%). A questo punto compaiono i cambiamenti in quanto il codice 10.3 (1 azienda, 1,5%) è preceduto dai codici 10.6 e 10.2 (3 aziende, 4,6%). Chiude l'elenco, accompagnato dal 10.3, il codice 10.4 (1 azienda, 1,6%).

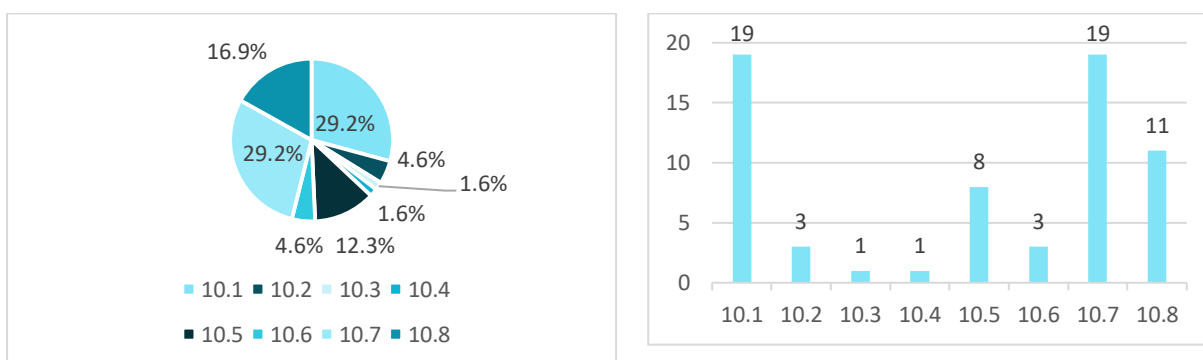


Fig 35 Distribuzione delle aziende per codice ATECO e per regione (Friuli-Venezia Giulia)

Fig 36 Numero di aziende per codice ATECO e per regione (Friuli-Venezia Giulia)

In questo la differenza in punti percentuali tra il campione del Triveneto e quello del Friuli-Venezia Giulia è molto disomogenea (passiamo da differenze di 0,3 pp a differenze

di più di 8 pp). Il fatto particolare è che non tutti codici che hanno cambiato posizione presentano differenze notevoli, ad esempio il codice 10.2 presenta una differenza irrisoria, meno di mezzo pp.

Codice ATECO	Campione Triveneto	Campione FVG	Differenza in punti percentuali
10.7	32,1%	29,2%	2,9
10.1	21,2%	29,2%	8,0
10.8	15,2%	16,9%	1,7
10.5	11,0%	12,3%	1,3
10.6	6,1%	4,6%	1,5
10.2	4,2%	4,6%	0,4
10.3	8,9%	1,6%	7,3
10.4	1,3%	1,6%	0,3

Tab 9 Differenze tra campione Friuli-Venezia Giulia e Triveneto

### *Dipendenti*

Sono state scelte le aziende aventi più di dieci dipendenti ma meno di duecentocinquanta, in modo da escludere le microimprese e le grandi imprese, in linea con la categorizzazione dell'Unione europea<sup>65</sup>. Il 19,2% del campione (cioè 100 aziende su 520) ha, al proprio interno, 50 o più dipendenti mentre il restante 80,8% (420 aziende) ne ha meno di 50.

---

<sup>65</sup> Dalla Raccomandazione della Commissione del 6 maggio 2003 relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese (2003/61/CE): "si definisce microimpresa un'impresa che occupa meno di dieci persone e realizza un fatturato annuo o un totale di bilancio non superiori a 2 milioni di euro; si definisce piccola impresa un'impresa che occupa meno di 50 persone e realizza un fatturato annuo o un totale di bilancio non superiori a 10 milioni di euro; infine si definisce media impresa un'impresa che occupa meno di 250 persone, il cui fatturato non supera i 50 milioni di euro e il cui totale di bilancio non supera i 43 milioni di euro".

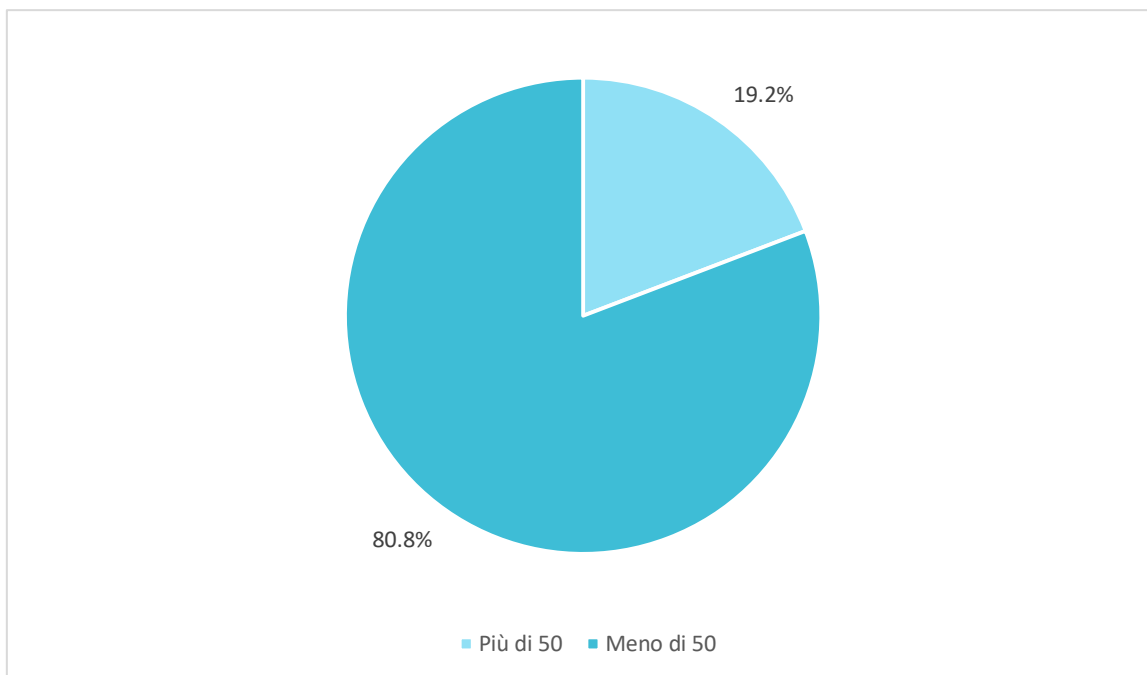


Fig 37 Distribuzione delle aziende per numero di dipendenti

Nelle figure 38 e 39 è possibile osservare un'ulteriore suddivisione delle aziende secondo il numero di dipendenti impiegati al loro interno.

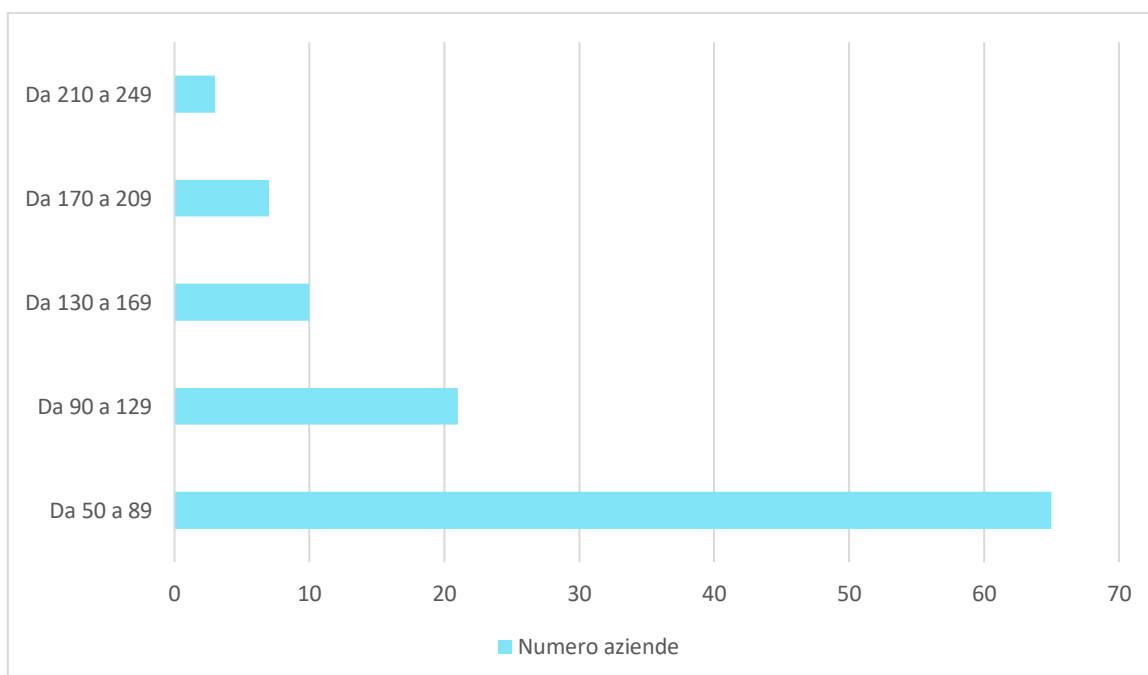


Fig 38 Distribuzione delle aziende per numero di dipendenti (aziende oltre i 50 dipendenti)

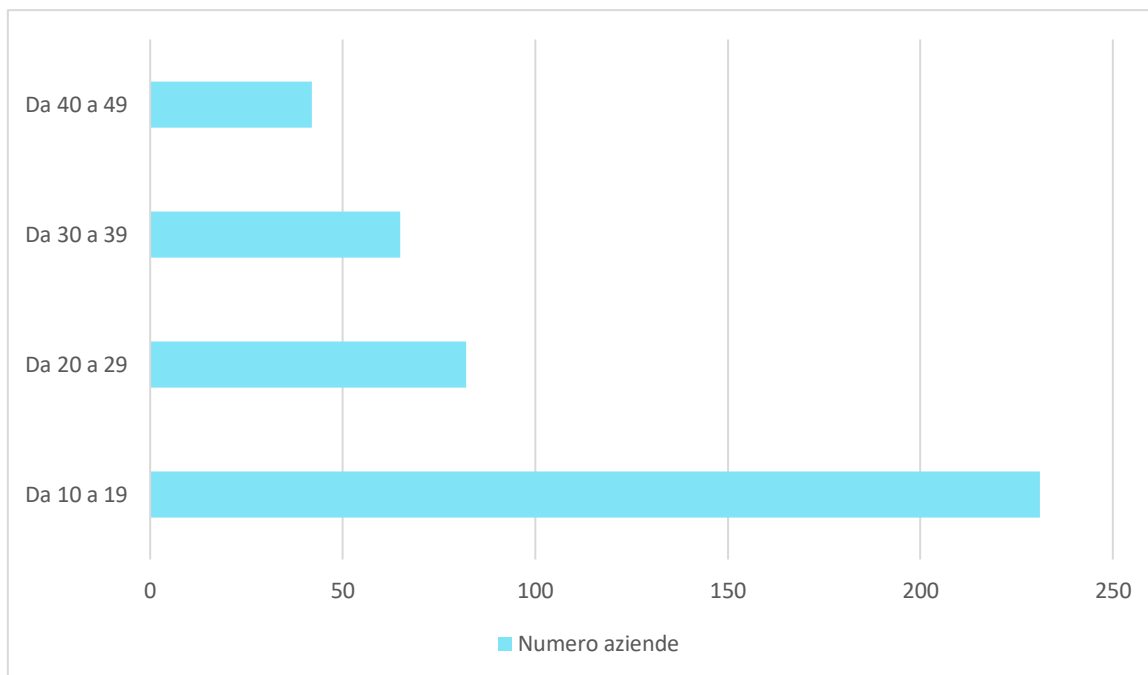


Fig 39 Distribuzione delle aziende per numero di dipendenti (aziende entro i 50 dipendenti)

## 4.2 Analisi delle aziende del comparto ittico

### 4.2.1 Overview sulle aziende

Il Codice ATECO 10.2 – Lavorazione e conservazione di pesce, crostacei e molluschi comprende 22 aziende concentrate su sei province: Rovigo (10 aziende), Trento (1), Treviso (1), Udine (3), Venezia (6) e Vicenza (1). Questo si dimostra in linea con quanto presentato nel capitolo 1 riguardo alle province di Rovigo e Venezia.

È possibile notare una forte concentrazione nella provincia di Rovigo che ospita quasi un'azienda su due del campione. Questo può essere dovuto al fatto, anche, che la zona del Polesine è stata categorizzata come zona economica depressa negli ultimi vent'anni del XX secolo e ciò ha portato una positiva spinta economica. Ciò si potrebbe anche spiegare adducendo solamente al fatto che Rovigo è una delle province trivenete che affaccia sul mare, ma la motivazione crolla se si nota come Trieste e Gorizia, anch'esse province sul Mare Adriatico, non presentano aziende operanti in questo codice ATECO.

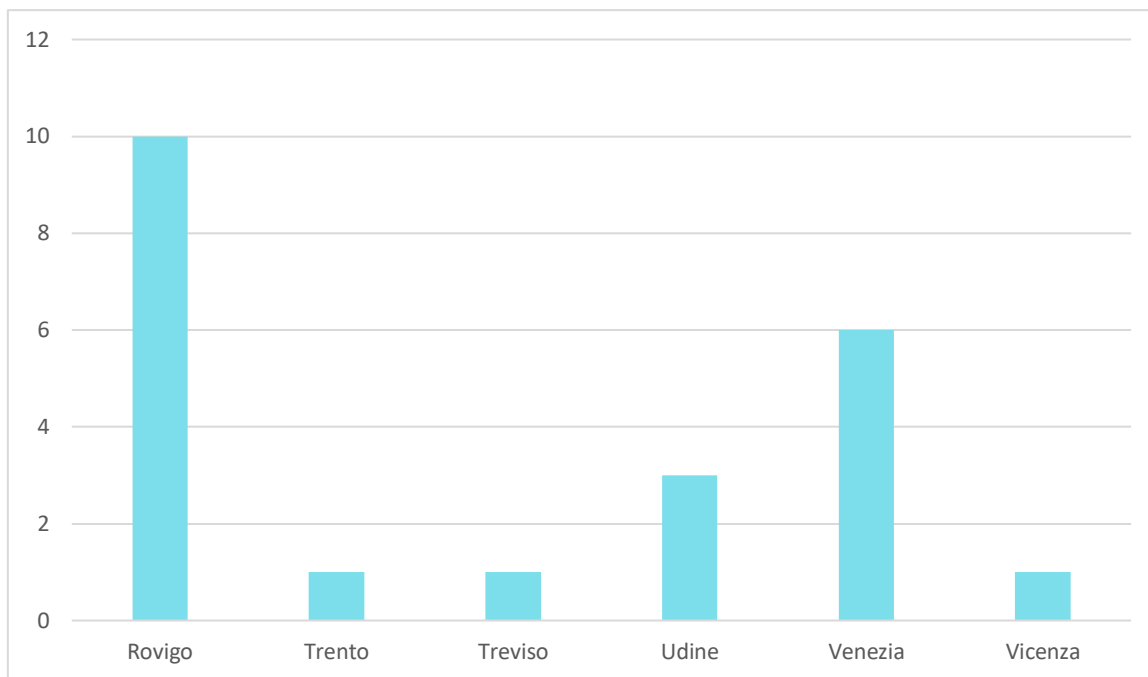


Fig 40 Numero di aziende per provincia

Delle ventidue aziende analizzate solo due hanno oltre 50 dipendenti (9,1%) mentre le restanti variano in un range di 10-41 dipendenti (90,9%). Questo si dimostra abbastanza in linea con l'andamento generale del campione ma il settore presenta una più accentuata direzione verso le aziende con meno di cinquanta dipendenti.

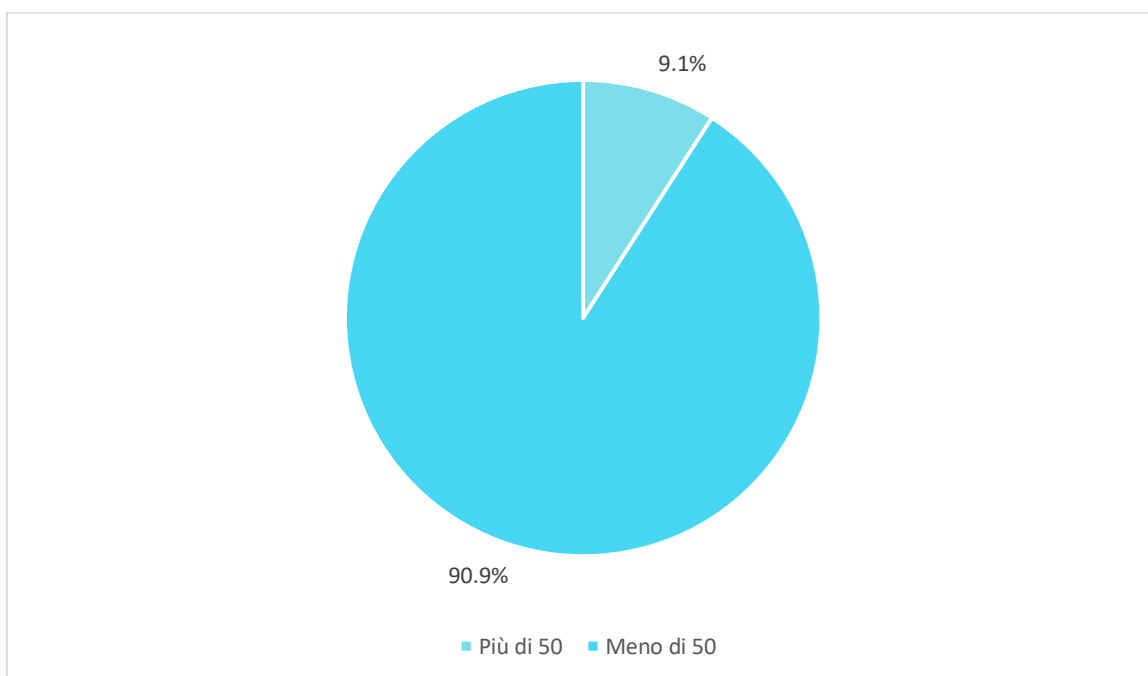


Fig 41 Distribuzione delle aziende per numero di dipendenti



#### 4.2.2 I siti web

Nell'analisi dei siti web, il campione si restringe in quanto di 520 aziende solo 461 hanno un sito proprio (88,7%). Se si guarda al sotto campione del codice 10.2 la percentuale scende a 63,6%, infatti sono solo quattordici le aziende, su ventidue, ad avere un sito aziendale.

Di questi si è analizzata la quantità di lingue in cui il sito è proposto e la si è confrontata con i dati del campione comprendente tutti i codici ATECO. La traduzione in diverse lingue è fondamentale per le imprese che vogliono lavorare con l'estero per la diffusione dei propri prodotti. Avere il sito web tradotto in più lingue è un buon biglietto da visita sia nei confronti di clienti esteri che di possibili partner commerciali esteri; è essenziale rivolgersi verso queste categorie se si vuole perseguire un percorso di internazionalizzazione del Made in Italy, di cui l'ambito food è una parte rilevante.

È difficile fare un vero e proprio confronto in quanto si tratta di una quantità di siti veramente irrisoria, quella di questo sotto campione, per cui le percentuali perdono di significato. Si può, però, concludere che le aziende del settore si rivolgono prettamente a un pubblico italiano e che la seconda lingua in cui vengono tradotti i siti è l'inglese, lingua utilizzata per lo più in tutti i Paesi per gli scambi commerciali.

Numero di lingue	1	2	3	4	>5	Info non disponibile
Campione	196 (42,5%)	168 (36,4%)	53 (11,5%)	2 (4,6%)	16 (3,5%)	7 (1,5%)
Codice ATECO 10.2	5 (35,7%)	6 (42,9%)	0	1 (7,1%)	0	2 (14,3%)

Tab 10 Lingue sito web

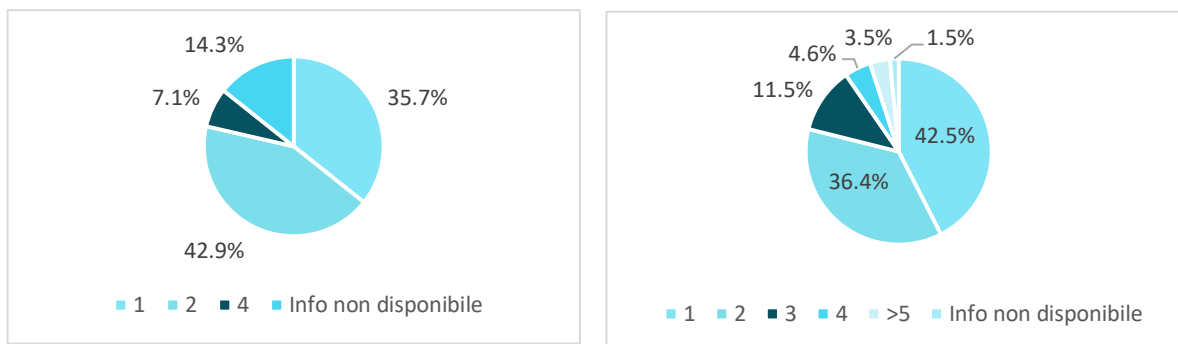


Fig 42 Numero di lingue in cui i siti sono tradotti e confronto con il campione

È stata analizzata anche la presenza (o l'assenza) di icone che collegassero le pagine aziendali sui social network al sito; la divisione è la seguente:

Facebook	Instagram	Twitter	LinkedIn	YouTube	Pinterest	TikTok	Altro
7	4	1	2	1	1	0	1

Tab 11 Presenza di icone social nei siti

Non tutte le aziende, però, che hanno una pagina social la segnalano tramite icona nel sito e questo penalizza la comunicazione aziendale in quanto tramite i social le aziende possono trasmettere in modo più efficace e veloce le loro idee e i loro valori; e i consumatori devono avere la possibilità di raggiungere queste pagine anche tramite il sito aziendale.

Delle quattordici aziende solo una presenta il tema della sostenibilità in homepage<sup>66</sup> e lo fa trattando l'ecosostenibilità dei suoi allevamenti ittici descrivendo le precise regole che segue. Sono, invece, due le aziende<sup>67</sup> che inseriscono il tema della sostenibilità come voce di menu declinandolo con i nominativi di: "Territorio" e "4 planet". Infine, sono due le aziende<sup>9</sup> che considerano la sostenibilità come sottovoce del menu principale declinandola con i nominativi di: "Territorio" ed "Ecosostenibilità". Concludendo, sono solo tre i siti che trattano il tema ma lo fanno in una pagina del sito facilmente raggiungibile dall'utilizzatore; questo significa che, da parte loro, c'è una forte attenzione nell'informare il consumatore finale sul tema e nel mostrarsi attenti da questo punto di vista. Il lavoro da fare consiste nel fare in modo che sempre più aziende facciano passi avanti in questa direzione, diventando, prima, realmente sostenibili e comunicandolo, poi,

<sup>66</sup> A livello di tutto il campione sono 80 i siti (tra quelli funzionanti) che presentano in homepage riferimenti alla sostenibilità e 29 quelli che hanno una voce del menù dedicata (esclusi quelli che hanno riferimenti sia in homepage che come voce del menù).

<sup>67</sup> Di cui una è l'azienda che inserisce il tema della sostenibilità in home-page.

in maniera adeguata al parterre dei consumatori.

### 4.2.3 I social media

#### 4.2.3.1 Facebook

Partendo dalle 520 aziende del campione si è riscontrata la presenza di 374 pagine aziendali su Facebook (71,9%) ed è stata calcolata la media di like e follower solo per le pagine in cui erano visibili entrambi i dati, questo significa che il campione di riferimento è minore di 374. La media dei like è 8.295 mentre i follower medi sono 8.123; da questo primo dato possiamo concludere che, in generale, per una pagina è più facile ottenere like rispetto a follower.

Per quanto riguarda il sotto campione relativo al codice 10.2, 16 aziende su 22 hanno una pagina Facebook; ciò equivale al 72,7%, percentuale leggermente<sup>68</sup> superiore rispetto al dato di tutti i settori. Delle 16 aziende solo 13 presentano sia il numero di like che quello di follower, per cui solo su queste sono state calcolate media e mediana. Le medie di like e follower sono, rispettivamente 3.204 e 3.014; mentre le mediane sono 292 e 295, il che significa che la maggior parte delle aziende presenta valori molto più bassi rispetto alla media che è influenzata da poche aziende con numeri molto grandi (nell'ordine delle decine di migliaia). Da questi dati possono essere fatte due considerazioni: la prima è che, anche se la percentuale del sotto campione risulta leggermente superiore a quella del campione, le aziende del settore presentano pagine Facebook di gran lunga meno seguite; la seconda considerazione riguarda il fatto che, anche in questo caso, risulta più semplice ottenere un like rispetto al fatto di avere un follower in più, dato omogeneo rispetto alla totalità delle aziende.

Un dato interessante riguarda il fatto che delle 16 pagine Facebook attive solo 3 avevano pubblicato contenuti negli ultimi sei mesi (luglio – dicembre 2021). L'azienda più attiva ha una media di 16 post al mese (con un picco di 22 post nel mese di dicembre, complice il periodo natalizio) mentre la seconda azienda ha una media di 13,5 e la terza di 2 (con un solo post nel mese di dicembre).

#### 4.2.3.2 Instagram

Partendo dalle 520 aziende del campione si è riscontrata la presenza di 268 profili aziendali su Instagram, equivalente al 51,5%, poco più di un'azienda su due. La media di

---

<sup>68</sup> Meno di un punto percentuale.

follower è stata calcolata su questo dato e il risultato è stato 2.055 follower medi a profilo. Ciò corrisponde a poco più di un quarto dei follower che lo stesso campione ottiene su Facebook e conferma il fatto che più un social è diffuso tra il pubblico più questo viene utilizzato dalle aziende per promuoversi.

Per quanto riguarda il sotto campione relativo al codice 10.2, solo 9 aziende su 22 hanno un profilo Instagram; ciò equivale al 40,9%, più di 10 punti percentuali in meno rispetto al dato di tutti i settori. La media del settore ittico, invece, è di 484 follower, molto più bassa della media di tutti i settori (circa un quarto). Questi dati si mostrano in linea con quelli rilevati per il social network Facebook dove, allo stesso modo, il settore presentava dati inferiori alle altre medie.

La mediana presenta un valore ancora più basso (75), il che significa che la media è influenzata da picchi di follower su alcune pagine, ma che la maggior parte dei profili presenta un numero di follower più ridotto. Si tratta, però, del caso in cui in cui media e mediana presentano valori più vicini. Ciò significa che si tratta della distribuzione più simmetrica tra le tre analizzate, che si avvicina maggiormente a una distribuzione normale.

#### **4.2.3.3 Gli altri social**

Se Facebook e Instagram presentano percentuali non elevate, gli altri social network si attestano su valori ancora più ridotti.

Un altro social utilizzato dalle aziende risulta essere LinkedIn, servizio web che permette di sviluppare contatti professionali e approfondire argomenti legati al mondo del lavoro; è considerato la rete professionale più grande al mondo<sup>69</sup>. Su questo social network le pagine possono essere reclamate o meno; le pagine, cioè, possono essere riscattate dalle aziende o create automaticamente da LinkedIn, in questo secondo caso i contenuti non sono né affiliati né gestiti o approvati dall'azienda.

Tra tutte le 520 aziende del campione solo 177 presentano pagine reclamate con una media di 3.109 follower; ciò significa che quasi due terzi (65,9%) delle PMI alimentari venete non è presente su LinkedIn con un contenuto di proprietà.

Per quanto riguarda il sotto campione che fa riferimento al settore ittico, quattro aziende

---

<sup>69</sup> <https://about.linkedin.com/it-it?lr=1>

su ventidue (18,2%, percentuale ancora più bassa rispetto al campione) hanno una pagina reclamata mentre dodici aziende sono presenti automaticamente, tramite pagina non reclamata. Ciò significa che solo sei aziende non sono presenti, in alcun modo, con una pagina. La media di follower si attesta a 310, l'equivalente di un decimo di quella del campione.

Per quanto riguarda YouTube, Twitter e Pinterest sono veramente poche le aziende che possiedono un profilo su questi canali: due aziende su YouTube, e tre aziende sia su Twitter che su Pinterest. Per quanto riguarda TikTok, invece, nessuna azienda ha creato un profilo su questo social. Si ritiene inutile, quindi, approfondire ulteriormente le analisi di questi profili.

### 4.3 Analisi delle aziende del comparto ortofrutticolo

#### 4.3.1 Overview sulle aziende

Il Codice ATECO 10.3 – Lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi comprende 46 aziende distribuite su dieci province: Belluno (1), Bolzano (5), Gorizia (1), Padova (6), Rovigo (4), Trento (4), Treviso (3), Venezia (2), Verona (14) e Vicenza (6). La provincia con il maggior numero di aziende sul suo territorio risulta essere Verona.

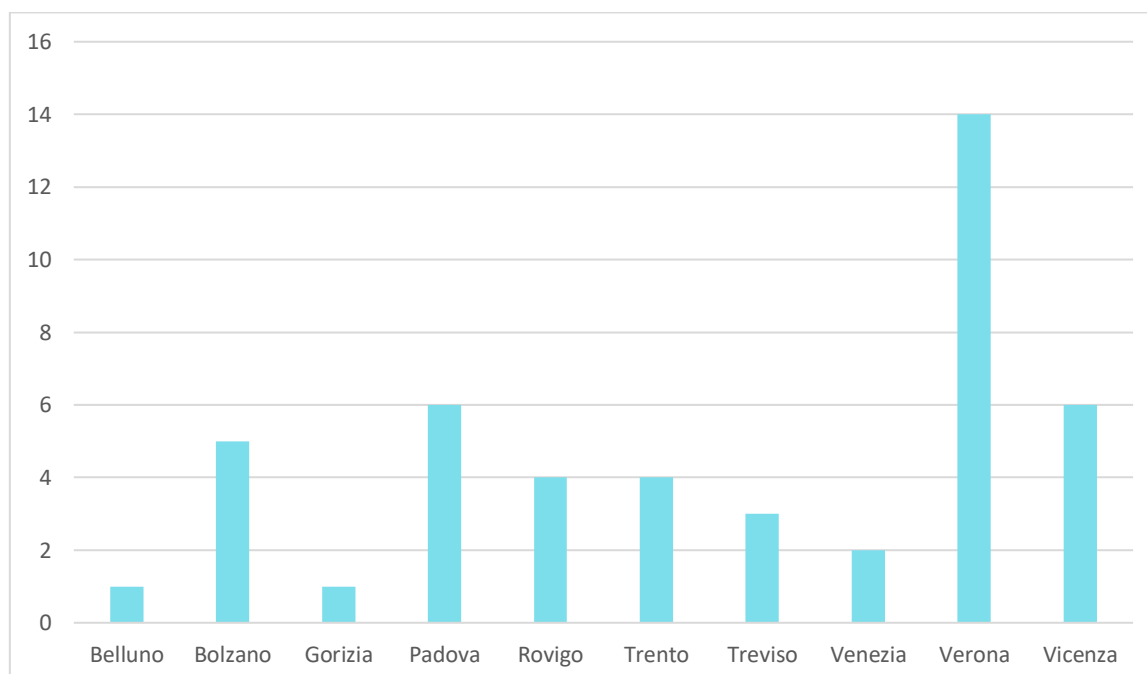


Fig 43 Numero di aziende per provincia

Delle 46 aziende analizzate dodici hanno oltre cinquanta dipendenti (26,1% del totale) mentre le restanti trentaquattro variano in un range di 10-49 dipendenti (73,9% del

totale). Questo si dimostra abbastanza in linea con l'andamento generale del campione con una più accentuata direzione verso le aziende con almeno cinquanta dipendenti. Il fatturato medio delle aziende appartenenti all'intero comparto (riferito al 2018) equivale a 21.833 migliaia di euro, di gran lunga maggiore a quello del settore 10.2 pari a 8.715 migliaia di euro.

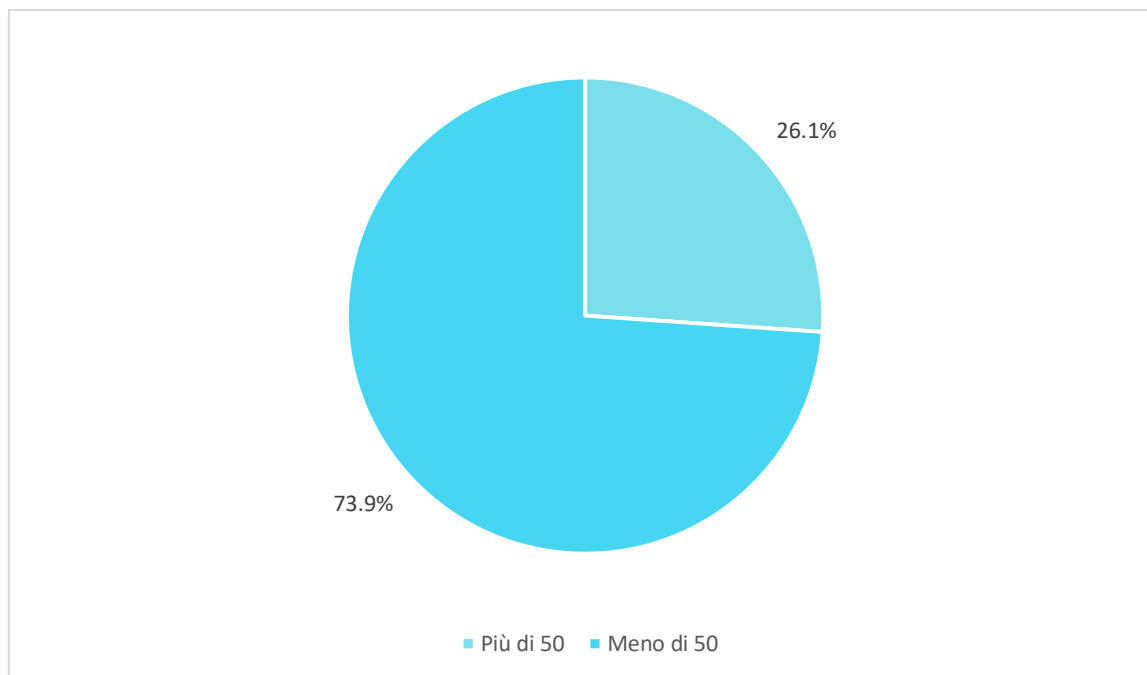


Fig 44 Distribuzione delle aziende per numero di dipendenti

#### 4.3.2 I siti web

Se si guarda al sotto campione del codice 10.3 la percentuale di aziende ad avere un sito proprio scende a 86,9%, sono infatti 40 le aziende, su 46, ad avere un sito aziendale. La differenza tra il sotto campione in questione e il campione generale (88,7%) è minima (meno di due punti percentuali).

Dei siti si è analizzata la quantità di lingue proposte e la si è confrontata con i dati del campione comprendente tutti i codici. Anche in questo caso la quantità di siti disponibili è contenuta ma dà la possibilità di fare alcune considerazioni. Si può senz'altro dire che le aziende del settore sono maggiormente indirizzate verso un pubblico internazionale, sia rispetto al campione che rispetto al sotto campione 10.2. Infatti, solo il 15% dei siti è disponibile in una lingua sola e uno di questi ha come unica lingua disponibile l'inglese e non l'italiano, come tutti gli altri siti. Inoltre, aumenta notevolmente la presenza della lingua tedesca; questo può essere dovuto al fatto che molte aziende del settore hanno sede nelle province del Trentino-Alto Adige in cui è forte la presenza di madrelingua tedeschi

e quindi l'utilizzo di questa lingua è un esempio di avvicinamento al consumatore finale.

Numero di lingue	1	2	3	4	>5	Info non disponibile
Campione	196 (42,5%)	168 (36,4%)	53 (11,5%)	21 (4,6%)	16 (3,5%)	7 (1,5%)
Codice ATECO 10.3	7 (17,5%)	18 (45%)	7 (17,5%)	4 (10%)	2 (5%)	2 (5%)

Tab 12 Lingue sito web

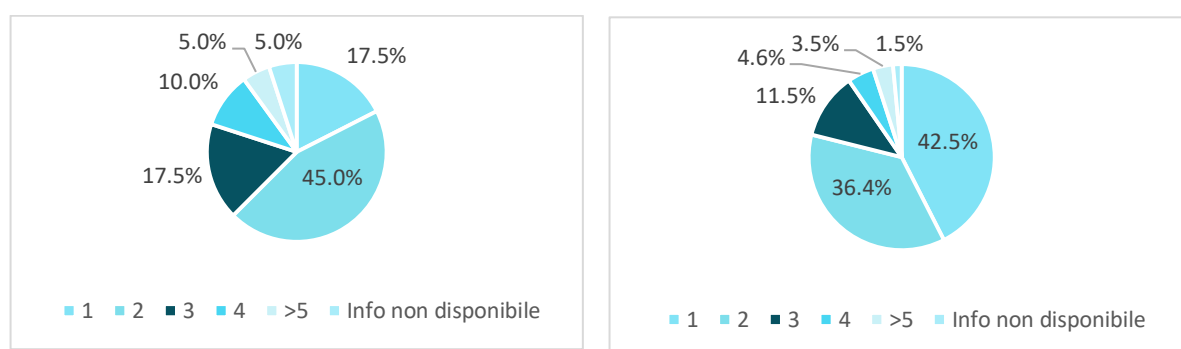


Fig 45 Numero di lingue in cui i siti sono tradotti e confronto con il campione

Per quanto riguarda la presenza di icone che indirizzano a profili social aziendali la divisione è la seguente:

Facebook	Instagram	Twitter	LinkedIn	YouTube	Pinterest	TikTok	Altro
20	14	2	15	5	2	0	1

Tab 13 Presenza icone social

Anche in questo caso, non tutte le aziende che hanno una pagina social la segnalano tramite icona nel sito e questo penalizza, come precedentemente detto, la comunicazione aziendale, in quanto l'azienda rinuncia all'opportunità di mostrare quanto è attiva nelle diverse tipologie di canale. In alcuni casi, succede che le icone presentino delle criticità; ad esempio, alcuni siti aziendali mostrano delle icone che portano a contenuti momentaneamente non disponibili; è necessario quindi, oltre che creare i collegamenti, aggiornarli nel tempo in modo che le informazioni date siano sempre puntuali e corrette. Un altro esempio da citare solo le icone con collegamenti non funzionanti; o icone non collegate a pagine social ma nuovamente al sito aziendale su cui vengono presentate.

Delle quaranta aziende solo due presentano il tema della sostenibilità in home-page:

un'azienda, ad esempio, porta in homepage la descrizione di un suo progetto sostenibile ambientalmente, ovvero l'utilizzo del vuoto a rendere, che permette di ridurre notevolmente le emissioni di CO<sub>2</sub>. Sono, invece, sette le aziende (comprese le precedenti) che inseriscono il tema della sostenibilità come voce di menu declinandolo con i nominativi di: "Sostenibilità", "Ecologia" e "Ambiente". Infine, sono tre le aziende (compresa una delle precedenti) che considerano la sostenibilità come sottovoce del menu principale declinandola con gli stessi nomi di cui sopra. Le conclusioni sono molto simili a quelle precedentemente espresse per il codice 10.2, ovvero che sono sempre poche le aziende che trattano il tema in modo importante e soddisfacente.

### 4.3.3 I social media

#### 4.3.3.1 Facebook

Per quanto riguarda il sotto campione relativo al codice 10.3, 35 aziende su 46 hanno una pagina Facebook; ciò equivale al 76,1%, percentuale superiore sia al sotto campione 10.2 che al dato di tutti i settori. Tra le 35 aziende una sola presenta esclusivamente il numero di follower ed è stata quindi esclusa dai calcoli. La media di like risulta essere 17.348 mentre quella di follower è 16.932<sup>70</sup>. Le medie risultano essere il doppio circa di quelle del campione generale e quasi sei volte quelle del settore 10.2; ciò è influenzato dal fatto che ci sono aziende con numeri (di like e follower) oltre i dieci mila (con un picco oltre i 300 mila). I dati del settore, inoltre, si mostrano omogenei con quelli generali; infatti, anche qui, la media dei follower è minore di quella dei like.

Quasi il 43% delle aziende presenti sul social network erano attive continuativamente nel periodo analizzato (luglio - dicembre 2021), ovvero 15 aziende su 35. L'azienda più attiva ha una media di 32 post al mese mentre le altre aziende si attestano intorno ai dieci post al mese. Ci sono anche casi di aziende che non hanno pubblicato niente per cinque mesi (fino a novembre) e per poi tornare attive nel periodo natalizio.

#### 4.3.3.2 Instagram

Per quanto riguarda il sotto campione relativo al codice 10.3, 22 aziende su 46 hanno un profilo Instagram; ciò equivale al 47,8%, percentuale leggermente inferiore rispetto al dato di tutti i settori. La media del settore ortofrutticolo, invece, è di 2.153 follower,

---

<sup>70</sup> Le mediane risultano essere 673,5 per i like e 818 per i follower. Questo dato rappresenta il primo caso in cui il valore dei follower supera quello dei like.



leggermente più alta della media di tutti i settori. Questi dati si mostrano in linea con quelli rilevati per il social network Facebook dove, allo stesso modo, il settore presentava dati superiori alle altre medie.

Anche in questo caso la mediana si dimostra di gran lunga inferiore alla media ed è pari a 790 follower, ciò significa che la media è influenzata da picchi di follower presenti su alcune pagine, ma che la maggior parte dei profili presenta un numero di follower più ridotto. Si tratta della distribuzione più asimmetrica tra quelle analizzate.

#### **4.3.3.3 Gli altri social**

Questo sotto campione risulta essere, tra i tre, quello con una percentuale maggiore (52,2%) di aziende aventi una pagina reclamata; sono infatti 24 su 46 le pagine di proprietà su LinkedIn<sup>71</sup>. La media di follower si attesta a 746, più del doppio della media del codice 10.2 ma poco più di un quarto della media campionaria, nonostante la presenza di questo tipo di aziende sia importante in termini numerici.

Non sono molte le aziende che si dimostrano interessate ad avere un profilo Twitter (3), Pinterest (6) o su TikTok (0), si ritiene, perciò, inutile approfondire l'analisi a riguardo.

Per quanto riguarda YouTube, a differenza del settore precedentemente analizzato, non sono poche le aziende che possiedono un profilo su questo canale: 17, ovvero quasi il 37% del campione. Di queste una non ha mai pubblicato video e solo sei ne hanno pubblicato almeno uno negli ultimi due anni (2020 - 2021).

### **4.4 Analisi delle aziende del comparto lattiero-caseario**

#### **4.4.1 Overview sulle aziende**

Il Codice ATECO 10.5 - Industria lattiero-casearia comprende 57 aziende distribuite su undici delle tredici province del Triveneto, Belluno e Rovigo escluse: Bolzano (2), Gorizia (2), Padova (3), Pordenone (2), Trento (5), Treviso (19), Trieste (1), Udine (3), Venezia (1), Verona (9) e Vicenza (10). La distribuzione rispecchia l'andamento generale, non stupisce quindi che province come Treviso o Vicenza ospitino il maggior numero di aziende.

---

<sup>71</sup> Sono 14 le pagine non reclamate.

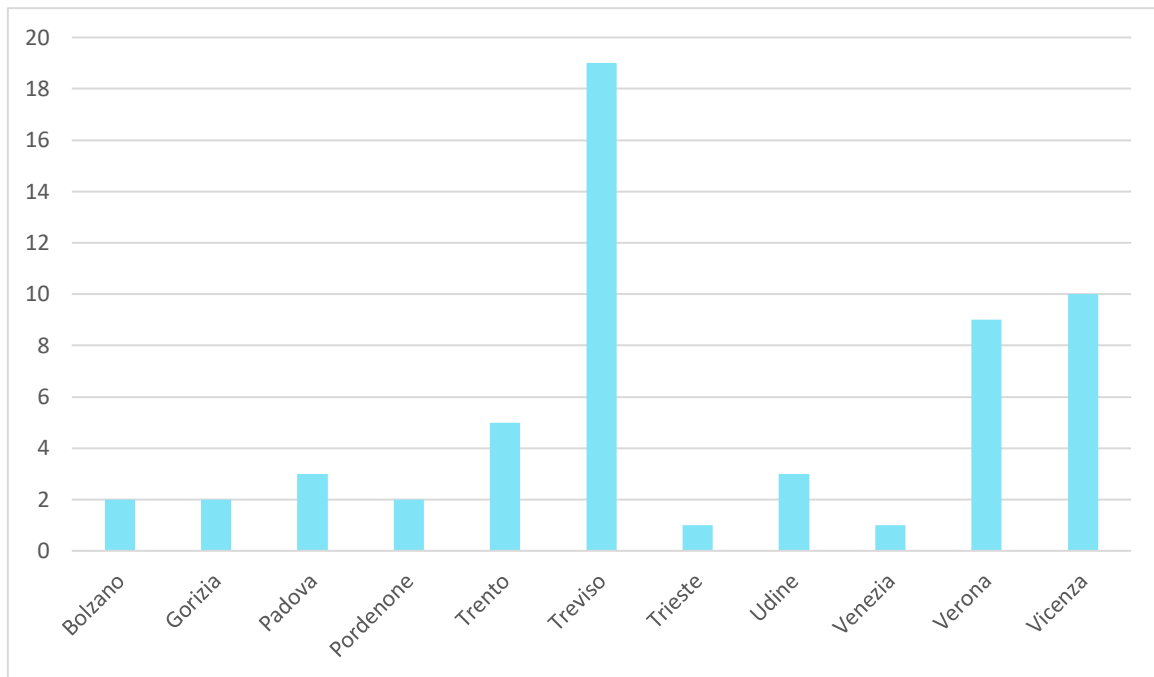


Fig 46 Numero di aziende per provincia

Delle 57 aziende analizzate dodici hanno oltre cinquanta dipendenti (21,1% del totale) mentre le restanti 45 variano in un range di 10-47 dipendenti (78,9% del totale). Questo si dimostra in linea con l'andamento generale del campione con una maggior presenza di aziende con più di 50 dipendenti. È possibile notare che, se rispetto al campione generale e al sotto campione 10.3 si discosta poco, rispetto al sotto campione dato dal codice ATECO 10.2 lo scostamento è maggiore. È interessante analizzare i fatturati medi dei tre sotto campioni per capire se un maggior numero di dipendenti in azienda porti a un fatturato medio maggiore. Il fatturato medio al 2018 delle aziende appartenenti al codice 10.5 è 21.562 migliaia di euro, mentre quello delle aziende appartenenti al codice ATECO 10.3 è 21.833 migliaia di euro. I due dati sono molto simili così come sono molto simili le percentuali di aziende con più di 50 dipendenti. Il fatturato medio del codice in oggetto dista maggiormente da quello delle aziende appartenenti al codice 10.2 che è 8.715 migliaia di euro. I dati sembrano quindi suggerire, anche rispetto agli ulteriori confronti svolti precedentemente, che se un settore presenta aziende con un maggior numero di dipendenti questo presenterà anche un fatturato medio maggiore; bisogna però considerare anche altre variabili per giungere a una conclusione effettiva.

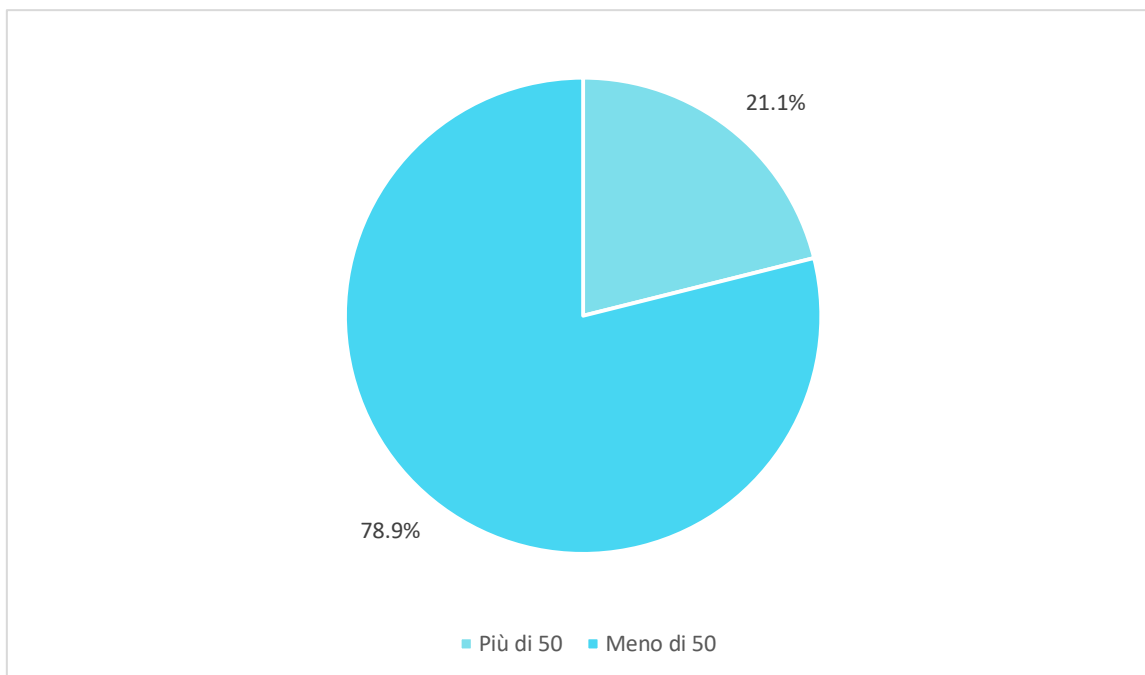


Fig 47 Distribuzione delle aziende per numero di dipendenti

#### 4.4.2 I siti web

Guardando al sotto campione formato dalle aziende appartenenti al codice 10.5, sono cinquanta su 57 le aziende che hanno un sito aziendale, corrispondenti a una percentuale dell'87,7%. La differenza tra il sotto campione in questione e il campione generale (88,7%) è irrisoria (un punto percentuale); si tratta della percentuale più alta tra i sotto campioni analizzati; questo può essere dovuto al fatto che il settore corrispondente al codice ATECO 10.5 è il settore che maggiormente si presta a contenere aziende B2C che necessitano di un sito per farsi conoscere al maggior numero possibile di clienti.

In questo caso la quantità di siti disponibili è abbastanza soddisfacente da poter fare alcune considerazioni sulle lingue proposte. Il settore, guardando alle percentuali, si colloca nella stessa direzione del campione generale e del sotto campione 10.2; si rivolge quindi a un pubblico prevalentemente italiano e la seconda lingua maggiormente utilizzata dalle aziende è l'inglese.

Numero di lingue	1	2	3	4	>5	Info non disponibile
Campione	196 (42,5%)	168 (36,4%)	53 (11,5%)	21 (4,6%)	16 (3,5%)	7 (1,5%)
Codice ATECO 10.5	20 (40%)	19 (38%)	5 (10%)	1 (2%)	1 (2%)	4 (8%)

Tab 14 Lingue sito web



Fig 48 Numero di lingue in cui i siti sono tradotti e confronto con il campione

Per quanto riguarda le icone che collegano il sito ai profili social la divisione è la seguente:

Facebook	Instagram	Twitter	LinkedIn	YouTube	Pinterest	TikTok	Altro
22	15	3	6	8	1	0	1

Tab 15 Presenza icone social

Anche in questo caso, non tutte le aziende che hanno una pagina social la segnalano tramite icona nel sito e questo penalizza, come detto per gli altri due settori, la comunicazione aziendale. Anche in questo caso può succedere che le icone presentino delle criticità; inoltre, come per i settori già descritti, è spesso presente l'icona di Google Plus, social network gratuito creato da Google nel 2011. Le aziende, però, continuano a mostrare l'icona di un social che Google ha chiuso al pubblico il 2 aprile 2019 e non è, quindi, più utilizzabile; questo può creare confusione nell'utilizzatore finale e rendere la comunicazione aziendale poco chiara.

Tra i 50 siti web analizzati solamente due presentano riferimenti alla sostenibilità in homepage; se in termini assoluti è un valore omogeneo con gli altri settori, si tratta, in termini percentuali, di un valore molto basso (4%). La prima azienda racconta di come il

suo impianto di cogenerazione<sup>72</sup> riduca le tonnellate di CO2 immesse in atmosfera e aggiorna il dato quotidianamente, questo testimonia l'impegno dell'azienda nel comunicare prontamente i suoi risultati sul tema della sostenibilità. La seconda azienda cita, invece, il fatto di essere stata selezionata dal MISE come caso studio portato al G20 del 2019 in Giappone. Sono 5 (comprese le 2 precedenti) le aziende che inseriscono la sostenibilità come voce di menu con i nominativi: ecosostenibilità o sostenibilità e ambiente; mentre sono 3 le aziende che trattano il tema come sottovoce del menu principale, ovvero le restanti della categoria precedente. Sono quindi solo cinque i siti che trattano il tema ma lo fanno in modo molto approfondito e, uno in particolare, in diverse parti del sito. Il lavoro da fare, come già scritto, consiste nel far diventare queste aziende un modello per le altre in modo da raggiungere risultati sempre maggiori dal punto di vista della comunicazione della sostenibilità.

#### 4.4.3 I social media

##### 4.4.3.1 Facebook

Per quanto riguarda il sotto campione relativo al codice 10.5, 34 aziende su 57 hanno una pagina Facebook; ciò equivale al poco meno del 60%, inferiore al campione e ai sotto campioni precedentemente analizzati. Tra le 34 aziende solo una presenta solo il numero di follower ed è stata quindi esclusa dalle medie. Le medie risultano essere 11.971 likes e 11.731 followers. Possiamo notare come il settore presenti, sì, poche aziende ma che queste siano più seguite rispetto ad altri settori (anche in questo caso abbiamo un picco notevole, oltre i cento mila). I dati del settore, inoltre, si mostrano omogenei con quelli generali; infatti, anche qui, la media dei follower è minore rispetto a quella dei like.

Quasi il 65% delle aziende presenti sul social network erano attive continuativamente nel periodo analizzato (luglio – dicembre 2021), ovvero 22 aziende su 34. L'azienda più attiva ha una media di 21 post al mese con un andamento in crescita: una decina di post (luglio e agosto), una ventina (settembre e ottobre) per arrivare a 33 e 32 post a novembre e dicembre, complice il periodo natalizio; le altre aziende si attestano, invece, intorno ai dieci post al mese. Ci sono anche casi di aziende che non pubblicano niente (o poco) per i primi quattro – cinque mesi (fino a ottobre/novembre) per poi tornare attive nel periodo

---

<sup>72</sup> Cogenerazione = produzione combinata di energia elettrica ed energia termica da un'unica fonte di energia primaria. Un impianto di cogenerazione fornisce, quindi, elettricità e calore assieme e garantisce una migliore resa energetica rispetto alla loro produzione separata. Tratto da: <https://www.enelx.com/it/it/faq/cosa-e-impianto-cogenerazione-quali-sono-principali-benefici>.

prenatalizio, o aziende che hanno pubblicazioni costanti nei mesi (una media di 10 post al mese circa) con picchi di 35 post a dicembre. Ci sono anche aziende che magari pubblicano meno post ogni mese ma che hanno una maggiore interazione con i followers nei commenti sotto ai post. Una mancata risposta dell'azienda nei commenti può anche essere considerata come poca attenzione dei confronti dei clienti e quindi, se un'azienda ha risorse scarse da utilizzare sul mondo social è consigliabile che pubblichi, magari, meno post ma che sotto questi interagisca maggiormente con gli utenti.

#### **4.4.3.2 Instagram**

Per quanto riguarda il sotto campione relativo al codice 10.5, 26 aziende su 57 hanno un profilo Instagram; ciò equivale al 45,6%, si tratta della seconda percentuale più bassa considerando il campione e gli altri sotto campioni. La media del settore è di 1.242 follower, molto più bassa dei corrispettivi dati (è quasi la metà della media di tutti i settori). Questi dati risultano disomogenei con quelli rilevati per il social network Facebook dove il settore si presentava come molto attivo e seguito.

Anche in questo caso la mediana si dimostra inferiore alla media ed è pari a 713 follower. Ciò significa che la media è influenzata, come negli altri settori, da picchi di follower presenti su alcune pagine.

#### **4.4.3.3 Gli altri social**

Per quanto riguarda il sotto campione 10.5, 20 aziende su 57 presentano una pagina di proprietà su LinkedIn, ciò equivale al 35,1% (percentuale di poco superiore rispetto quella del campione); sono invece 17 le pagine non reclamate. La media di follower si attesta a 577, anche quella molto più bassa del campione nonostante la percentuale di aziende aventi una pagina reclamata sia, più o meno, la stessa.

Non sono molte le aziende che si dimostrano interessate ad avere un profilo Pinterest (5) o su TikTok (0), si ritiene, perciò, inutile approfondire l'analisi a riguardo.

Per quanto riguarda YouTube, a differenza del settore 10.2, non sono poche le aziende che possiedono un profilo su questo canale: 18, ovvero poco più del 31% del campione. Di queste una non ha mai pubblicato video e solo sei ne hanno pubblicato almeno uno negli ultimi due anni (2020 - 2021). Analizzando, invece, Twitter si constata la presenza di ben 14 profili (caso unico tra i tre sotto campioni). Di questi, però, solo tre hanno twittato qualcosa negli ultimi due anni, ma anche qui molto sporadicamente.

## 4.5 Considerazioni finali

Dalle analisi effettuate i settori ittico, ortofrutticolo e lattiero-caseario, non si mostrano all'avanguardia nella gestione dei canali di comunicazione online. Il fatto che i siti aziendali siano in numero maggiore rispetto alle pagine social porta a pensare che le aziende preferiscano investire, prima, in canali considerati "sicuri", perché maggiormente conosciuti e utilizzati da più persone, piuttosto che sperimentare con strumenti più innovativi. A riprova di ciò, molte aziende hanno solo il sito web, per il momento, ma sono poche quelle che hanno almeno una pagina social senza aver prima un sito aziendale. Inoltre, più un social è conosciuto e diffuso più questo è utilizzato dalle aziende<sup>73</sup> mentre TikTok, social di recente creazione, è utilizzato da un numero esiguo (nullo nei tre settori analizzati) di aziende. Se, ad oggi, essere sui social non rappresenta più un vantaggio competitivo, non esserlo continua ad essere uno svantaggio, forse in misura ancora maggiore, per un'azienda.

Sono pochi i siti che si dimostrano aggiornati e con una grafica curata e moderna; molti sono lineari e semplici, il che non è un difetto, ma presentano grafiche che andrebbero rimodernate; ciò lascia trasparire una scarsa attenzione verso questo mezzo di comunicazione che può essere dovuta a una mancanza di risorse (soprattutto nelle aziende più piccole) o a una non volontà di approfondire la conoscenza e l'uso di questo mondo.

Per quanto riguarda i social network, i due più utilizzati sono Facebook e Instagram e la distribuzione dei profili aziendali è la seguente: su Facebook sono presenti 85 aziende<sup>74</sup> e la maggior parte di esse ha creato la propria pagina tra il 2012 e il 2015; mentre su Instagram sono presenti 57 aziende, di cui però 17 non rendono visibile la data di creazione, e la maggior parte ha creato il proprio profilo tra il 2015 e il 2016. La mediana dei valori di Facebook è il 2014, mentre quella dei valori di Instagram è il 2016, cioè due anni dopo. Considerando, però, come data di nascita di Facebook il 2006<sup>75</sup> e di Instagram il 2010<sup>76</sup> si può notare come la maggior parte delle aziende si siano iscritte a Instagram in modo più celere, complice probabilmente la precedente esperienza con il social network

---

<sup>73</sup> Esempio: Facebook.

<sup>74</sup> Di una non è disponibile l'anno di creazione.

<sup>75</sup> Il 26 settembre 2006 il social fu aperto a chiunque avesse più di 13 anni, prima poteva essere utilizzato solo da specifiche categorie di persone.

<sup>76</sup> La prima versione fu lanciata il 6 ottobre 2010.

Facebook. I dati riferiti al 2020 e al 2021 indicano, molto probabilmente, quelle aziende che hanno deciso di promuoversi anche sui social network a seguito della pandemia COVID-19 che non ha permesso alle persone di uscire di casa. Per le aziende era necessario trovare un modo per rimanere in contatto con i propri clienti e continuare a vendere nonostante le chiusure.

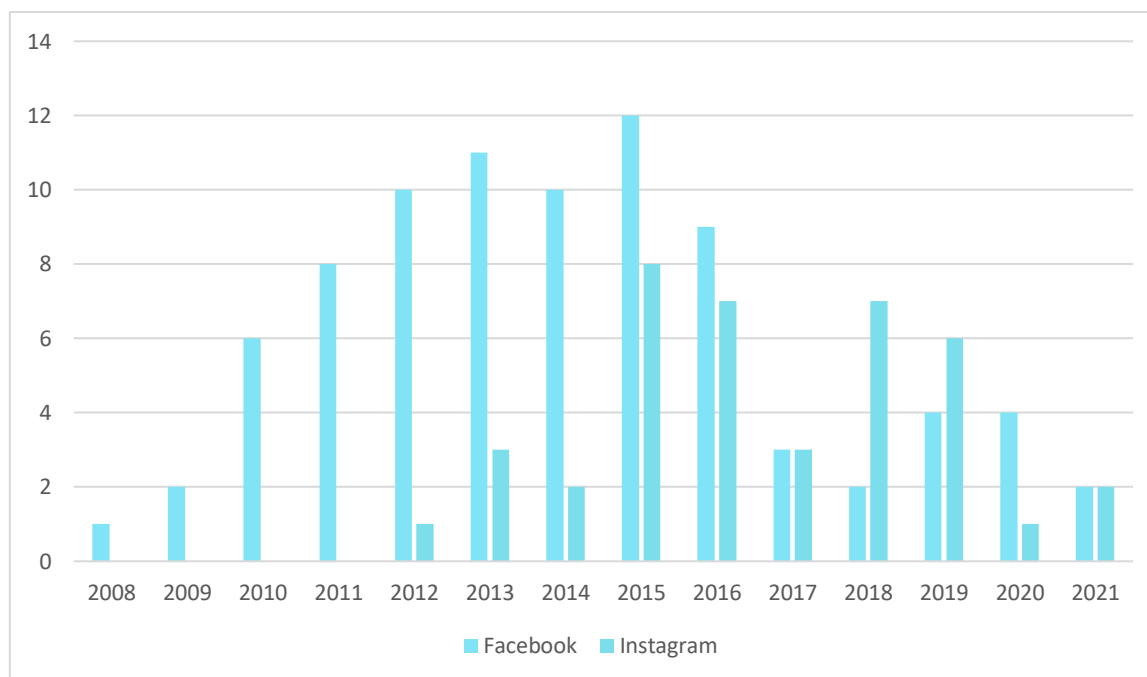


Fig 49 Andamento delle iscrizioni delle aziende

Sono risultate diverse le aziende che non hanno alcun canale di comunicazione proprio online (sito web o profilo social): 4 appartenenti al codice 10.2 (18,2%), 5 appartenenti al codice 10.3 (10,9%) e 5 appartenenti al codice 10.5 (8,8%). I numeri, in sé, possono sembrare insignificanti ma i dati nel loro complesso significano che, in media, quasi una PMI su nove, nei settori freschissimi del Triveneto, non prende in considerazione il digitale come strumento per comunicare e farsi conoscere. A queste vanno aggiunte le 16 aziende che presentano solo il sito web per concludere che un'azienda su quattro, dei settori oggetto di analisi, non considera i social network uno strumento utile o che, in alternativa, non è capace di utilizzarli per comunicare con il pubblico di consumatori. A questo dato si aggiunge il fatto che molte pagine aziendali non sono aggiornate con costanza e frequenza e quindi non intrattengono gli utenti ma fungono da "biglietto da visita" in cui l'azienda inserisce le sue informazioni principali, senza mai cambiarle e senza dare un valore aggiunto al pubblico che la segue sui diversi social network.

Per concludere, la strada verso una forte presenza online delle aziende è ancora lunga per



due motivi principali: la mancanza di interesse verso questi nuovi strumenti per comunicare e la mancanza di risorse per affrontare il percorso efficacemente. Ci sono, comunque, delle aziende che questi problemi li hanno superati brillantemente e mostrano, adesso, profili curati e aggiornati. L'auspicio è che esse possano essere prese ad esempio dal resto delle aziende e che le spingano a migliorarsi sempre di più, alzando, di volta in volta, gli standard da raggiungere.

## Capitolo 5 Alcuni casi aziendali: le imprese del Triveneto

Questo capitolo dell'elaborato ha lo scopo di analizzare, tramite alcuni casi aziendali, come viene considerata la sostenibilità e la comunicazione digitale all'interno dei comparti ittico, ortofrutticolo e lattiero-caseario nelle regioni Veneto, Trentino-Alto Adige e Friuli-Venezia Giulia.

La ricerca è stata svolta tramite la somministrazione di un questionario e alcune interviste svolte in via telematica, nel mese di aprile 2022, a professionisti appartenenti alle diverse aziende.

Nel dettaglio le aziende intervistate sono:

- L'Insalata dell'Orto, Sara Menin (Responsabile Marketing e Comunicazione)
- Latteria Montello, Silvia Lazzarin (Consigliere d'Amministrazione con delega al Marketing e Comunicazione)
- Leone, Paolo Salaorni (Responsabile Controllo Qualità)
- Perenzin Latteria, Emanuela Perenzin (Presidente)

Le interviste sono state sottoposte a tutti i professionisti utilizzando la stessa traccia, aggiustata in base alla disponibilità di tempo degli intervistati e all'andamento dell'intervista, ad esempio molte domande sono state raggruppate in quanto l'intervistato anticipava risposte a domande successive. In particolare, le domande hanno riguardato quattro sottotemi: informazioni riguardanti l'azienda e sua organizzazione, investimenti, digitale e sostenibilità.

Nei seguenti paragrafi vengono esposti i risultati ottenuti.

### 5.1 Analisi del questionario

A seguito dell'analisi desk ho somministrato un questionario alle aziende più attive nei campi della sostenibilità e degli strumenti digitali.

Il questionario si divide in quattro sezioni e il campione di risposte è composto da dodici aziende appartenenti ai tre settori alimentari oggetto di analisi.

#### Informazioni generali e anagrafica

La prima sezione ha l'obiettivo di raccogliere alcune informazioni generali sull'azienda e la sua anagrafica.

Le informazioni richieste alle aziende sono:

- nome dell'azienda;
- codice ATECO di appartenenza;
- descrizione dell'attività prevalente;
- provincia della sede dell'azienda;
- numero di dipendenti.

Nome	Codice ATECO	Provincia	Dipendenti (2018)	Fatturato in migliaia di euro (2018)	Numero di lingue in cui è tradotto il sito	Presenza di un e-commerce	Numero di social posseduti
Cam-Evolution S.r.l.	10.2	Venezia	27	2.929	1	NO	3
Ittica Villaregia S.r.l.	10.2	Rovigo	15	3.492	2	NO	1
Trota Oro S.r.l.	10.2	Trento	12	2.593	1	SI	3
Vis Industrie Alimentari S.p.A.	10.2	Venezia	91	30.961	2	NO	1
L'Insalata dell'Orto S.r.l.	10.3	Venezia	285	34.202	2	SI	6
Simens Alimentare S.r.l.	10.3	Padova	22	15.425	1	NO	2
Zuccato F.lli S.r.l.	10.3	Vicenza	33	19.986	2	SI	3
Caseificio Tonon S.r.l.	10.5	Treviso	40	18.617	2	NO	4
Centro Veneto Formaggi S.r.l.	10.5	Treviso	22	10.134	1	NO	2
Latteria Montello S.p.A.	10.5	Treviso	245	93.251	5	NO	6
Leone S.r.l.	10.5	Verona	14	22.304	2	NO	1
Perenzin Latteria S.r.l.	10.5	Treviso	18	2.971	2	SI	4

Tab 16 Sintesi delle aziende del campione<sup>77</sup>

Anche all'interno dello stesso codice ATECO le aziende svolgono attività prevalenti differenti. Ad esempio, all'interno del codice 10.2 c'è chi descrive la sua attività come preparazione di antipasti di pesce e molluschi pronti al consumo e chi, più generalmente, come trasformazione di prodotti alimentari specialmente a base ittica.

Viene anche chiesto:

<sup>77</sup> L'azienda L'Insalata dell'Orto dà lavoro a 15 dipendenti in modo diretto e 270 tramite una cooperativa di lavoro.

- la percentuale investita in ricerca e sviluppo rispetto al totale dei ricavi;
- la percentuale del fatturato generata in mercati esteri;
- il mercato prevalente su cui l'azienda opera;
- l'andamento della performance aziendale tra il 2016 e il 2019 e dal 2020 ad oggi.

La maggior parte delle aziende investe tra l'1 e il 10% dei propri ricavi in ricerca e sviluppo ma ci sono aziende più virtuose che investono ben il 20%, il 53% e il 75% dei propri ricavi.

### Innovazione

La seconda sezione riguarda il tema dell'innovazione e si compone di quattro domande. Le prime riguardano le referenze attive in assortimento, quante sono state lanciate negli ultimi tre anni e se ne sono state lanciate per rispondere al COVID-19.

Il numero di referenze possedute da ogni azienda è molto variabile ma si può affermare che non è direttamente proporzionale alla dimensione dell'azienda in quanto ci sono aziende con un numero minore di dipendenti che però hanno in catalogo numeri più elevati di referenze attive rispetto ad aziende con un numero maggiore di dipendenti.

L'ultima domanda chiede di esprimere l'accordo o il disaccordo verso due affermazioni riguardanti il tema dell'innovazione: "In azienda sperimentiamo le innovazioni tecnologiche appena sono introdotte sul mercato" e "quando adottiamo nuove tecnologie, in azienda tutti i dipendenti in tutte le funzioni sono formati sul loro utilizzo e sui loro vantaggi".

Nove aziende su dodici si dimostrano d'accordo con la seconda affermazione e solo quattro di queste si dimostrano d'accordo con la prima.

### Sostenibilità

La terza sezione riguarda la sostenibilità e si compone, anch'essa, di quattro domande. Questa sezione mira a misurare l'approccio delle aziende alla sostenibilità in quanto obiettivi sostenibili sono centrali nelle politiche di rilancio dell'economia europea. La sostenibilità, inoltre, è un tema sempre più importante agli occhi dei consumatori.

La prima domanda chiede, in riferimento a sei pratiche sostenibili, se queste sono adottate nell'azienda o se c'è l'intenzione di adottarle in futuro, fra 1-2 anni o fra 3-5 anni.

Le pratiche sostenibili e i risultati nel dodici aziende del campione di riferimento sono i seguenti.

Pratica sostenibile	N. di aziende che la adottano	N. di aziende che la adotteranno in futuro
Imballaggi con materiali ecocompatibili	6	5
Monitoraggio della catena di fornitura per verificarne la sostenibilità	4	2
Gestione/valorizzazione degli scarti	8	3
Uso di energie rinnovabili	10	2
Sistemi di efficienza energetica	9	2
Sistemi per la riduzione delle emissioni (Green House Gas)	3	1

Tab 17 Pratiche sostenibili

La pratica che ottiene il maggior consenso è l'utilizzo delle energie rinnovabili. Questo può significare che le aziende la percepiscono come quella più semplice da adottare e con il miglior rapporto costi – benefici.

È interessante osservare come ogni azienda interpreti a modo suo il concetto di sostenibilità e come ognuna si concentri su certe attività piuttosto che su altre per raggiungere i propri obiettivi. Sono solo due, infatti, le aziende che adottano tutte e sei le pratiche sostenibili proposte, tutte le altre hanno fatto una scelta in base alle loro priorità.

In secondo luogo, si chiede alle aziende quali certificazioni hanno ottenuto.

La certificazione più diffusa è la IFS (International Food Standard) con quattro aziende che la possiedono, seguono la ISO 14001 e la ISO 9001 con tre aziende ciascuna. Due certificazioni meno diffuse sono la BIO e la ISO 22000 che sono state ottenute solo da due aziende su dodici. Ci sono poi cinque certificazioni che sono presenti solo in un'azienda.

Solo un'azienda su dodici detiene invece queste certificazioni: la ISO 45000<sup>78</sup>, la FSSC<sup>79</sup>, la MSC<sup>80</sup> e la FoS<sup>81</sup>.

La motivazione dietro questa scarsa diffusione la attribuirei al fatto che per ottenere una certificazione è previsto un processo lungo e costoso che, senza una sicurezza di risultato, poche aziende sono disposte a percorrere.

Come terza domanda si chiede quali documenti sono prodotti dall'azienda e come possibili risposte ci sono: bilancio di sostenibilità, bilancio integrato, bilancio sociale, rendicontazione non finanziaria.

La tipologia di reportistica che viene prodotta maggiormente dalle aziende è il bilancio integrato. Questo documento, infatti, viene redatto da cinque aziende su dodici, tra le quali quattro producono anche un bilancio sociale. A seguire il bilancio di sostenibilità viene redatto da tre aziende più una quarta che sta lavorando alla sua prima pubblicazione. Chiude la rendicontazione finanziaria redatta solamente da due aziende.

Questi dati fanno immaginare che anche a livello italiano siano poche le aziende che investano tempo e risorse nel produrre questi documenti. Documenti che, però, sono molto importanti perché attestano l'impegno di un'azienda su temi quali la responsabilità sociale e ambientale. Questa situazione può essere dovuta al fatto che la maggior parte delle aziende presenta dimensioni medio-piccole con risorse limitate che preferisce investire in altro e, inoltre, sono poche quelle che hanno, già al loro interno, le competenze per redigerli. Un altro motivo può essere il fatto che le aziende italiane non hanno ancora compreso appieno il potenziale di questi documenti e il vantaggio competitivo che possono portare se pubblicati.

In ultimo viene chiesto se in azienda sono presenti, o lo saranno nei prossimi 1-2 anni, le seguenti figure: incaricato alla responsabilità ambientale, incaricato alla responsabilità sociale, incaricato di CSR, figura destinata alla diversity and inclusion.

---

<sup>78</sup> Questa certificazione elenca i requisiti per un sistema di gestione per la salute e la sicurezza sul lavoro.

<sup>79</sup> Food Safety System Certification: è uno standard indipendente elaborato dalla Foundation for Food Safety Certification che incorpora la norma ISO 22000.

<sup>80</sup> La certificazione dimostra che l'azienda rispetta le pratiche internazionali per una pesca sostenibile (MSC = Marine Stewardship Council).

<sup>81</sup> Friend of the Sea, certifica che i prodotti provengono da pesca e acquacoltura sostenibile in base alla Politica Comune della Pesca dell'Unione europea.

Queste figure sono poco presenti nelle aziende del campione. Infatti, la figura maggiormente presente nelle aziende, cioè l'incaricato alla responsabilità ambientale, si trova solo in tre aziende su dodici. Solo un'azienda ha, al suo interno, una figura incaricata della responsabilità sociale e una della CSR. Ciò fa presumere che la sostenibilità ambientale sia quella su cui le aziende investono maggiormente.

Tutte le aziende del campione hanno un sito aziendale e almeno una pagina social ma solo cinque di esse hanno una sezione del sito riservata alla sostenibilità o parlano delle loro iniziative attraverso i canali social.

Questi sono esempi di green blushing in quanto aziende che si impegnano per essere sostenibili non lo comunicano agli utenti che sono già clienti o che potrebbero esserlo. Inoltre, queste cinque aziende comunicano solo parzialmente il loro impegno nella sostenibilità.

Ad esempio, un'azienda ha una sezione del sito dedicata all'ambiente ma non entra nello specifico sulle pratiche sostenibili che adotta, anche in questo caso si perdono delle informazioni importanti agli occhi dei consumatori più critici.

#### Trasformazione digitale e industria 4.0

L'ultima sezione riguarda la trasformazione digitale e l'industria 4.0 ed è la più corposa in quanto si compone di nove domande.

Innanzitutto, si chiede alle aziende quanto sono in accordo o in disaccordo con la seguente affermazione "la nostra trasformazione digitale ha seguito un piano preciso / una strategia con obiettivi precisi e orizzonti temporali di riferimento".

La metà delle aziende si è dimostrata d'accordo con l'affermazione ma non sempre ciò corrisponde a un livello di maturità dal punto di vista digitale più elevato.

Infatti, alcune delle aziende che non hanno seguito un piano preciso si trovano a un livello pari, se non superiore, rispetto a quelle più strutturate da questo punto di vista. Ci sono anche casi in cui, però, seguire una strategia precisa ha premiato le aziende il cui livello di maturità digitale è oltre il 70%, hanno cioè raggiunto la maggior parte degli obiettivi che si erano prefissate.

Mediamente le aziende si trovano in fase iniziale de loro processo di trasformazione tecnologica; infatti, otto aziende su dodici dichiarano di essere sotto il 50% dell'intero percorso e sono quattro si avvicinano a una maturità digitale elevata.

Viene chiesto anche se sono state assunte nuove risorse umane e quali figure sono state coinvolte a supporto del processo.

La maggior parte delle aziende non ha assunto nuove risorse umane con competenze non presenti in azienda (undici aziende) e non intende nemmeno assumerle in futuro (sette aziende).

Le figure esterne che maggiormente vengono coinvolte nei processi di trasformazione digitale sono agenzie e/o consulenti esterni (dieci aziende su dodici) e fornitori (cinque aziende su dodici); solo due aziende hanno coinvolto anche i propri clienti.

Come quarta domanda sul tema viene chiesto che anno può essere considerato come l'inizio della trasformazione digitale. Solo un'azienda ha cominciato il suo processo di trasformazione digitale prima del 2000, la maggior parte delle aziende lo ha fatto nella seconda metà del decennio scorso e una l'ha cominciato a seguito della pandemia.

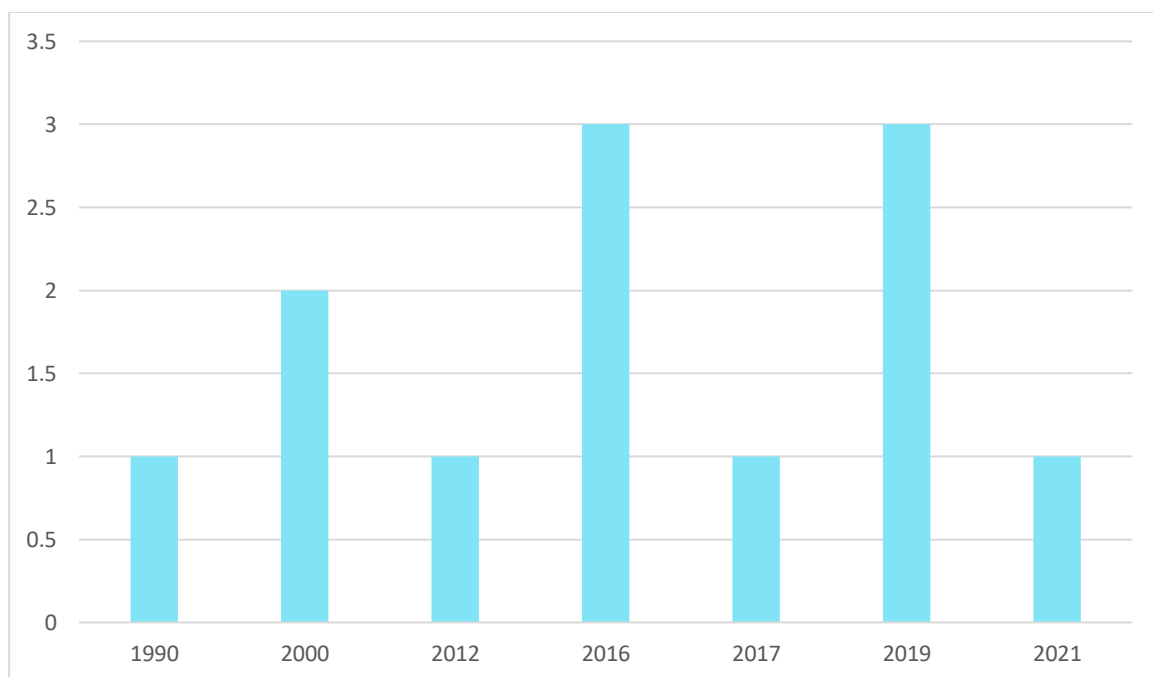


Fig 50 Anno di inizio della trasformazione digitale

In seguito, viene chiesto quanto abbia influito l'emergenza sanitaria legata al COVID-19 nel processo di trasformazione digitale e solo per un terzo del campione essa ha influito molto se non in modo decisivo, il che può essere avvenuto sia in senso positivo che negativo.



Il questionario si concentra poi sulla vendita online e sulle tecnologie che permettono di raccogliere dati<sup>82</sup>.

Quattro aziende hanno implementato un sistema di e-commerce mentre altre tre vogliono implementarlo nei prossimi anni. In particolare, due aziende vendono online tramite due diversi canali; la prima tramite una piattaforma di proprietà e una piattaforma di proprietà di grossisti o dettaglianti, la seconda tramite una piattaforma di terzi e una piattaforma di proprietà di grossisti e dettaglianti. Due aziende, invece, solamente tramite un canale e cioè una piattaforma e-commerce di proprietà.

Le tecnologie utili per raccogliere i dati sono utilizzate, in parte minoritaria da tutte le figure aziendali (quattro aziende) che devono prendere delle decisioni, e nella maggior parte dei casi vengono resi disponibili solo a livello centrale (sei aziende). Questi dati vengono utilizzati poi per fare analisi finanziarie (quattro aziende) ed effettuare valutazioni e simulazioni sugli obiettivi di business (sei aziende).

Infine, il questionario propone ventidue aree tecnologiche e chiede di indicare quali sono presenti in azienda e quali lo saranno tra 1-2 anni o tra 3-5 anni.

Osservando i risultati provenienti dalle dodici aziende del campione è possibile avere un'idea più chiara delle tecnologie maggiormente presenti nelle aziende agroalimentari italiane.

Area tecnologica <sup>83</sup>	N. di aziende in cui è presente	N. di aziende in cui sarà presente in futuro
Sistemi di tracciabilità dei prodotti finiti e delle materie prime	10	2
Sistema EDI <sup>84</sup>	10	0
Impianti produttivi sensorizzati e collegati in rete	7	2

---

<sup>82</sup> CRM, Business intelligence, Sistemi di e-commerce, etc.

<sup>83</sup> Le aree tecnologiche sono scritte in ordine discendente, dalla più presente alla meno presente.

<sup>84</sup> Il sistema EDI (Electronic Data Interchange) è un formato standard utilizzato per scambiare via elettronica informazioni commerciali tra due organizzazioni, esso permette di non utilizzare documenti cartacei.

Sistemi di manutenzione predittiva per anticipare malfunzionamenti e rotture delle linee	6	2
Sistemi per la gestione del ciclo di vita dei prodotti	6	2
Sistemi e soluzioni di marketing digitale (social media, SEO e SEM)	6	2
Sistemi di pagamento mobile / via Internet	5	3
Sistemi cloud	4	4
Sistemi informatici di Supply chain management e di coordinamento con fornitori e operatori logistici	4	3
App	3	3
Cybersicurezza e business continuity	3	3
Sistemi di CRM	2	4
Sistemi di geolocalizzazione	2	2
Manifattura additiva	1	1
Internet of Things	1	1
Sistemi di previsione di problemi/interruzioni nelle catene di fornitura	1	3
Big data	1	3
Realtà aumentata/virtuale e software per la simulazione di prodotti/processi/impianti	0	2
Algoritmi per la gestione della logistica	0	2
Sistemi di tracking (RFID) <sup>85</sup>	0	2
Tecnologie per l'in-store customer experience	0	2

Tab 18 Aree tecnologiche

<sup>85</sup> Identificazione a radiofrequenza.

Il sistema di tracciabilità dei prodotti finiti e delle materie prime si conferma essere la tecnologia di maggior interesse per le aziende del campione.

Anche da questi dati è possibile osservare come ogni azienda abbia delle priorità diverse riguardo alle tecnologie su cui investire. Queste possono cambiare sia in base alla tipologia di prodotti che alle risorse disponibili.

Inoltre, si può notare come le tecnologie maggiormente adottate riguardino la sfera della produzione piuttosto che quella del mondo online. Questo perché, probabilmente, i benefici di utilizzo di queste tecnologie si vedono prima e quindi le aziende sono più propense a spendere tempo e risorse su di esse. Un ulteriore fatto a sostegno di questa tesi è che solo sei aziende sono attive online in modo costante, di cui quattro su almeno due profili social. Questo perché, probabilmente, le aziende non hanno ancora compreso a pieno il potenziale dato da questi nuovi mezzi di comunicazione. L'auspicio è che la ristretta percentuale di aziende attive funga da buon esempio e convinca anche le aziende più reticenti a investire in questi canali che hanno un elevato bacino potenziale di utenti.

## 5.2 Analisi delle interviste

### 5.2.1 L'Insalata dell'Orto S.r.l.



Fig 51 Logo aziendale L'Insalata dell'Orto

L'Insalata dell'Orto è un'azienda appartenente al codice ATECO 10.3 – Lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi con sede a Mira, in provincia di Venezia (Veneto) e si posiziona tra i leader nazionali nella produzione e trasformazione di verdura di quarta gamma; inoltre, si occupa della produzione di fiori commestibili. L'azienda genera il 70%

del suo fatturato in mercati esteri<sup>86</sup> e dà lavoro a 15 dipendenti in modo diretto e a 270 tramite una cooperativa di lavoro.

In Italia ci sono circa una decina di aziende di questo tipo che formano la quota prevalente del mercato nazionale; le principali si trovano nel Nord Italia, altre hanno sede, invece, al Centro. I prezzi dell'azienda si dimostrano in linea con quelli dei principali concorrenti anche se, tendenzialmente, un po' più alti rispetto alla media nazionale.

L'azienda ha, al suo interno, due diversi rami. Il primo, che produce prettamente insalate di quarta gamma<sup>87</sup>, è dedicato esclusivamente ai consumatori B2B e il cliente di riferimento è la GDO italiana ed estera. L'altro settore si occupa di fiori commestibili e si rivolge al cliente finale (quindi si tratta di B2C) e agli operatori del mondo Ho.Re.Ca.

Al momento l'azienda ha in assortimento 250 referenze attive (sulla base del codice EAN), tra le quali 20 sono state lanciate negli ultimi tre anni; mentre non ha lanciato nuovi prodotti per rispondere al COVID-19<sup>88</sup>.

Tra il 2016 e il 2019 la performance aziendale rispetto al fatturato è cresciuta mentre l'utile e la marginalità media sono rimasti costanti. Dal 2020 a oggi, invece, anche in conseguenza della pandemia da COVID-19, la performance aziendale è cambiata: utile e marginalità media sono infatti in peggioramento<sup>89</sup>.

Sara Menin, nel questionario, afferma che l'azienda sperimenta le innovazioni tecnologiche appena sono introdotte sul mercato. L'azienda investe circa un 10% rispetto al totale dei ricavi in ricerca e sviluppo e si tratta di investimenti in innovazione di prodotto e di processo, piuttosto che di investimenti in innovazione digitale, che servono per sostituire macchinari e digitalizzare la parte produttiva.

Le tecnologie presenti ad oggi in azienda sono le seguenti:

- Impianti produttivi sensorizzati e collegati in rete;
- Sistemi cloud;

---

<sup>86</sup> Nel mondo globalizzato, oggigiorno, le aziende sono sempre più incentivate a vendere i propri prodotti nei mercati esteri.

<sup>87</sup> L'azienda produce insalate all'80% a marchio privato del distributore e il restante 20% a marchio proprio "Insalata dell'Orto".

<sup>88</sup> Anzi, l'azienda ha dovuto retrocedere in quanto il prodotto ad altissimo servizio, target di innovazione dell'azienda, non suscitava interesse nel periodo di pandemia.

<sup>89</sup> Anche se il fatturato si mantiene in crescita.

- Sistemi di tracciabilità dei prodotti finiti e delle materie prime;
- Sistemi di gestione del ciclo di vita dei prodotti;
- Sistemi di previsione di problemi e interruzioni nelle catene di fornitura (anche se solo parzialmente);
- Sistemi di pagamento mobile / via internet (anche se solo parzialmente);
- Sistemi di geolocalizzazione (sempre solo parzialmente);
- Sistemi EDI;
- Sistemi e soluzioni di marketing digitale (social media, SEO, SEM, ...).

L'azienda continua, comunque, a investire in altre aree tecnologiche e prevede di inserire in azienda, in 3-5 anni, sistemi informatici di supply chain management e di coordinamento con fornitori od operatori logistici, e algoritmi per la gestione della logistica.

#### Approccio ai canali digitali

L'azienda considera il 2019 come anno di inizio per il processo di trasformazione digitale, in cui sono stati coinvolti, a supporto, sia agenzie esterne che i fornitori. Al momento l'azienda considera il suo processo di trasformazione digitale maturo, in una scala da 0 a 100<sup>90</sup> gli assegna un punteggio di 72; e afferma che l'attuale emergenza sanitaria non ha influito in alcun modo sul processo di trasformazione digitale.

La trasformazione digitale aziendale ha seguito un piano preciso e una strategia con obiettivi precisi e orizzonti temporali di riferimento. Per far ciò l'azienda non ha assunto nuove risorse in termini di dipendenti e non prevede di assumerne.

Il marketing è estremamente importante e all'interno viene gestito interamente da Sara Menin; all'esterno, invece l'azienda collabora con diverse agenzie che la supportano nella parte pratica, vengono scelte più agenzie allo stesso tempo in base ai progetti da sviluppare e al supporto tecnico che ognuna di esse può dare.

I dati raccolti online vengono utilizzati in quattro diversi modi: a livello centrale per prendere delle decisioni ma, allo stesso tempo, sono disponibili per tutte le figure

---

<sup>90</sup> Dove 100 indica il massimo possibile della maturità per il processo mentre 0 indica che la trasformazione digitale si trova a uno stadio iniziale.

aziendali incaricate di prendere decisioni; tramite specifici strumenti, per fare analisi finanziarie e, infine, per effettuare valutazioni e simulazioni sugli obiettivi di business.

L'azienda vende anche online tramite una piattaforma e-commerce di proprietà che è stata aperta per poter dare la possibilità ad operatori del mondo Ho.Re.Ca., ma anche ai consumatori finali, di provare l'esperienza dell'utilizzo in cucina dei fiori commestibili.



Fig 52 Homepage e-commerce L'Insalata dell'Orto

La principale difficoltà nell'aprire uno shop online per un prodotto freschissimo, come lo sono i fiori commestibili, è la catena logistica. Tutti i prodotti viaggiano in catena del freddo e al momento, in Italia, non è strutturata una logistica del freddo per il B2C per cui è necessario utilizzare degli imballi isotermici (con ghiaccio secco) per poter consegnare il prodotto. L'azienda è riuscita a farlo, anche in maniera molto efficiente perché consegna in massimo 48 ore dal momento dell'ordine in tutta Italia. Questo ha comportato un notevole dispendio di forze e di energie, il trasporto del prodotto è particolarmente costoso rispetto al prodotto stesso perché può essere consegnata anche una singola vaschetta di fiori che, però, deve viaggiare in imballo refrigerato con ghiaccio e, soprattutto, dev'essere consegnata velocemente. Questo tipo di trasporto dà la possibilità di fornire un prodotto praticamente tal quale al momento in cui è stato raccolto.

L'e-commerce è stato aperto agli inizi di febbraio 2020, è quindi chiaro che i dati di vendita siano influenzati dai due anni di pandemia; soprattutto di un prodotto così particolare come il fiore commestibile che, per forza di cose, è legato al mondo dell'Ho.Re.Ca. e dell'Hôtellerie ma anche a cene e ricorrenze particolari che, durante i due anni di

pandemia, sono state veramente molto esigue. Nonostante tutto, lo shop online prosegue, ha il suo standard costantemente in sviluppo e in azienda sono soddisfatti di ciò che è stato fatto.

L'e-commerce viene promosso principalmente attraverso le pagine social<sup>91</sup> ed è proprio per questo motivo che l'azienda ha iniziato a essere presente sui social network, in quanto essi sono destinati principalmente al cliente finale<sup>92</sup>. Nel momento in cui hanno attivato lo shop online per i fiori commestibili, l'azienda ha messo in parallelo tutto il mondo social per dare informazioni e comunicazioni agli utenti che possono poi acquistare il prodotto online. L'azienda fa pochi investimenti e sponsorizzazioni nei social network e il pubblico che la segue è organico; per questo è molto difficile aumentare gli interlocutori ma ciò ha anche dei vantaggi come un pubblico effettivamente interessato al suo prodotto.

### Approccio alla sostenibilità

Gli obiettivi di sostenibilità sono centrali nelle politiche di rilancio dell'economia europea e sempre più importanti agli occhi dei consumatori.

L'azienda si dimostra particolarmente attiva sul tema in quanto ha implementato diverse attività e adottato specifiche soluzioni. Da sempre è molto attenta alla tutela del proprio territorio e del proprio ambiente; utilizza imballaggi con materiali ecocompatibili, monitora la catena di fornitura per verificarne la sostenibilità, utilizza energie rinnovabili e sistemi di efficienza energetica (da diversi anni ha, infatti, un impianto fotovoltaico sul tetto che porta circa un 40% dell'energia di cui l'azienda ha bisogno), gestisce e valorizza gli scarti<sup>93</sup> (ha un impianto idrico che consente il riutilizzo delle acque di lavorazione dello stabilimento). Gli investimenti nei macchinari e nelle tecnologie di produzione hanno l'obiettivo finale di ridurre i consumi energetici e di favorire, quindi, la performance della produzione stessa. Buona parte della produzione agricola è a regime biologico; da vent'anni l'azienda segue questo percorso e sono uno dei leader in Italia per la produzione di insalate biologiche. L'azienda, inoltre, ha ottenuto due certificazioni, l'ISO 9001 e l'ISO 14001.

---

<sup>91</sup> È un prodotto talmente particolare che chi lo cerca sa dove andarlo a trovare ed è abbastanza inutile sponsorizzare un prodotto che non si rende interessante a chi non ne ha la necessità.

<sup>92</sup> Avendo le insalate come interfaccia la grande distribuzione e non il cliente finale, l'azienda riteneva poco utile comunicare attraverso i social.

<sup>93</sup> È molto difficile creare un'economia circolare ma l'azienda si sta impegnando per ridurre al minimo gli sprechi.

L'azienda ha cercato di mettere assieme tutte le sue attività e presentarle pubblicamente, per la prima volta, nel bilancio di sostenibilità a giugno<sup>94</sup>. Il percorso per giungere alla stesura di questo documento è iniziato durante l'estate del 2021 e questo dimostra che gli investimenti in sostenibilità dell'azienda non sono diminuiti, ma anzi sono stati incentivati, durante il periodo legato alla pandemia. Sarà una delle pochissime aziende in Italia del settore ortofrutticolo a presentare un bilancio di sostenibilità.

In azienda è presente un incaricato per la responsabilità ambientale e un team che sta lavorando per la stesura del bilancio aiutato da un'azienda esterna specializzata in preparazione e implementazione di bilanci di sostenibilità.

Lavorare sulla sostenibilità può anche presentare difficoltà e fallimenti. Un'esperienza negativa è stata l'utilizzo, un paio di anni fa, di un imballo 100% compostabile (il PLA). È stata una delle prime aziende a confezionare in PLA ma, nella realtà, è durato pochi mesi perché questo materiale non è gestito dalle società di rifiuti, soprattutto in Italia, e quindi andava a contaminare il rifiuto umido. Per cui l'azienda ha sospeso la produzione in PLA ed è tornata a un polipropilene 100% riciclabile, ha ridotto la quantità di plastica degli imballaggi e cerca di fare il suo meglio per comunicare al consumatore finale che, se riciclata bene, la plastica a tutt'oggi è il materiale più utile all'ambiente stesso.

## 5.2.2 Latteria Montello S.p.A.



Fig 53 Logo Latteria Montello

Latteria Montello è un'azienda appartenente al codice ATECO 10.5 – Industria lattiero – casearia con sede a Giavera del Montello, in provincia di Treviso (Veneto), la cui attività prevalente è la produzione di formaggi freschi. L'azienda genera quasi tutto il suo

---

<sup>94</sup> Questo anche se non ha nessun obbligo di presentazione del bilancio di sostenibilità come non ne ha con riferimento agli interventi fatti sino al raggiungimento di standard prefissati per il bilancio.



fatturato all'interno del mercato nazionale (solo un 3% proviene dall'estero) e dà lavoro a 306 dipendenti.

L'azienda è tra i principali esponenti del settore<sup>95</sup> e si definisce il suo marchio, Nonno Nanni, come un marchio premium, con prezzi quindi più alti rispetto alla media nazionale.

L'azienda definisce il suo target come B2B2C, perché il suo primo intermediario è la grande distribuzione o comunque il mondo dei grossisti e poi c'è il consumatore finale. Al momento l'azienda ha pochi contatti con il canale Ho.Re.Ca. ma questi sono in fase di sviluppo; l'azienda che è stata acquisita tre anni fa, chiamata Tonon Pizza Cheese, ha questo canale molto più sviluppato e Latteria Montello sta cercando di ingrandire questo canale anche per la marca Nonno Nanni, grazie proprio alla nuova azienda acquisita.

Al momento l'azienda ha in assortimento 60 referenze attive (sulla base del codice EAN), tra le quali 5-6 sono state lanciate negli ultimi tre anni; mentre non ha lanciato nuovi prodotti per rispondere al COVID-19. Due novità erano già in lavorazione prima della pandemia e sono state portate avanti (una è uscita a settembre 2021 mentre l'altra sarà lanciata nella primavera 2022). Il lancio di settembre 2021 non è stato, però, fortunato perché si tratta di una merenda freschissima per bambini e ragazzi, e forse il fatto di essere stati poco in presenza fisica a scuola ha inciso negativamente.

Tra il 2016 e il 2019 la performance aziendale rispetto a fatturato e utile è cresciuta mentre la marginalità media è rimasta costante. Dal 2020 a oggi tutti e tre gli indicatori sono rimasti costanti, segno che la pandemia da COVID-19 non ha portato a peggioramenti significativi della performance.

Silvia Lazzarin, nel questionario, afferma che circa un 5% dei ricavi viene investito in ricerca e sviluppo e che quando vengono adottate nuove tecnologie tutte le funzioni aziendali sono formate sul loro utilizzo e sui loro vantaggi.

Le tecnologie presenti ad oggi in azienda sono le seguenti:

- Impianti produttivi sensorizzati e collegati in rete (solo parzialmente);
- Internet of Things (sempre solo parzialmente);
- Sistemi cloud;

---

<sup>95</sup> I suoi principali concorrenti sono Lactalis (ovvero Galbani), Granarolo, Philadelphia e Osella per quanto riguarda le robiole. In aggiunta ci sono alcuni produttori locali ma sono competitor minori.

- Big data e analytics (parzialmente)
- Sistemi informatici di Supply chain management e di coordinamento con fornitori e operatori logistici;
- Sistemi di manutenzione predittiva per anticipare malfunzionamenti e rotture delle linee (parzialmente);
- Sistemi di pagamento mobile / via internet (parzialmente);
- Sistemi CRM;
- Sistemi EDI;
- Sistemi e soluzioni di marketing digitale (Social media, SEO, SEM, ...);
- App.

L'azienda continua, comunque, a investire in altre aree tecnologiche e prevede di implementare nuove tecnologie nei prossimi 1-2: vuole investire in realtà aumentata, realtà virtuale, software per la simulazione di prodotti/processi/impianti, in cybersicurezza e business continuity, in sistemi di tracciabilità dei prodotti finiti e delle materie prime, in sistemi di gestione del ciclo di vita dei prodotti, in sistemi di previsione di problemi e interruzioni nelle catene di fornitura, in algoritmi per la gestione della logistica, in sistemi di geolocalizzazione, in tecnologie per l'in-store customer experience e in RFID e sistemi di tracking. Questo dimostra che l'azienda è sempre alla ricerca di miglioramenti che possano efficientare la produzione.

#### Approccio ai canali digitali

L'azienda considera il 2016 come anno di inizio per il processo di trasformazione digitale, in cui sono stati coinvolti, a supporto, diversi consulenti esterni. Latteria Montello crede nel digitale e ci ha investito molto, ad esempio ha reso digitali alcune reportistiche, che vanno poi a beneficio dei responsabili funzione o del C.d.A., e la contrattualistica con i clienti. Al momento l'azienda considera il suo processo di trasformazione digitale maturo, in una scala da 0 a 100<sup>96</sup> gli assegna un punteggio di 71, e afferma che l'attuale emergenza sanitaria ha influito in modo decisivo sul processo di trasformazione digitale.

La trasformazione digitale aziendale ha seguito un piano preciso e una strategia con obiettivi precisi e orizzonti temporali di riferimento. Per far ciò l'azienda ha assunto, sin

---

<sup>96</sup> Dove 0 indica che la trasformazione digitale si trova a uno stadio iniziale e 100 indica il massimo della maturità possibile per il processo.

da subito, nuove risorse in termini di dipendenti che possiedono competenze non presenti in azienda.

Il marketing aziendale viene gestito da Silvia Lazzarin a livello di Consiglio di Amministrazione che si avvale del supporto, da 5/6 anni, di un direttore marketing e da un team formato da tre persone. Il direttore si occupa dell'operatività e di tutti i progetti mentre le tre figure che compongono il team si dedica ognuna a un particolare aspetto: la prima segue le innovazioni e la parte del packaging, una seconda persona segue il digital e un po' l'estero, in particolare le fiere estere, e la terza figura si occupa di Pubbliche Relazioni (materiali dei punti vendita, cataloghi, materiali visual). Il team collabora anche con un'agenzia digital; infatti, la figura interna che si occupa di digital segue giornalmente questo aspetto però c'è un'agenzia esterna che si occupa dei piani editoriali perché è un'attività che richiede molto tempo per essere fatta bene.

I dati raccolti online vengono utilizzati in due diversi modi; a livello centrale sono utilizzati per prendere le decisioni e, in generale, vengono utilizzati per effettuare valutazioni e simulazioni sugli obiettivi di business.

L'azienda, al momento non vende online, né tramite una piattaforma e-commerce di proprietà né tramite piattaforme terza. È stata valutata l'idea si è pensato che potesse andare a fare concorrenza ai canali e-commerce dei loro clienti, cioè della GDO, anche perché difficilmente le persone ordinano online un solo specifico prodotto ma piuttosto ricorrono all'e-commerce dei supermercati dove trovano un po' di tutto.

Nonostante non abbia un e-commerce, l'azienda è comunque molto attiva sui social network. Sin dagli inizi ha colto l'opportunità di essere seguita da un'agenzia digital in modo da avere un qualcuno di esterno in supporto per fare un lavoro "fatto bene" fin da subito, tra l'altro non aveva competenze interne pronte specifiche sul digitale (anni fa non c'era tutta l'attenzione che c'è ora). Via via si è migliorata sempre più con agenzie migliori e al passo con le tendenze. L'agenzia odierna ha sposato i valori Nonno Nanni e propone innovazioni con un occhio sempre sulla tradizione che vogliono comunque portare avanti, sono riusciti a trovare il giusto mix.

### Approccio alla sostenibilità



Fig 54 Sezione sostenibilità del sito di Latteria Montello

Gli obiettivi di sostenibilità sono centrali nelle politiche di rilancio dell'economia europea e sempre più importanti agli occhi dei consumatori.

L'azienda si dimostra particolarmente attiva sul tema in quanto ha implementato diverse attività e adottato specifiche soluzioni. Le attività dell'azienda si possono dividere in due grandi filoni: quelle realizzate in ottica di sostenibilità ambientale e quelle realizzate in ottica di sostenibilità sociale.

L'azienda monitora la catena di fornitura per verificarne la sostenibilità, utilizza energie rinnovabili, sistemi di efficienza energetica e sistemi per la riduzione delle emissioni (Green House Gas). L'azienda, inoltre, ha ottenuto due certificazioni: la ISO 14001 e la ISO 45000.

La carbon footprint è stata uno dei primi processi grossi ad essere stati avviati, nel 2012: durante il ciclo produttivo di cinque prodotti fu calcolata l'emissione di CO<sub>2</sub> e neutralizzata con azioni proprie, laddove possibile, oppure acquistando crediti ambientali per neutralizzare questo inquinamento. L'azienda fu stimolata da un'agenzia esterna che riportava un'apertura sempre maggiore verso l'ambiente e l'azienda accettò di intraprendere questo percorso, sotto l'egida del Ministero dell'Ambiente.

In ottica di gestione e valorizzazione degli scarti, da 30 anni ormai, è presente in azienda un depuratore biologico a fanghi che depura le acque di lavorazione in modo tale che poi queste vengano riutilizzate in agricoltura come fertilizzante per la terra.

Negli ultimi anni l'azienda ha fatto ricerca per quanto riguarda i materiali compostabili, biodegradabili ed ecocompatibili, ha, quindi, qualche prodotto il cui imballaggio si può buttare interamente nell'umido (e quindi anche questo diventerà fertilizzante per la terra) mentre le altre vaschette dei loro prodotti sono, da molto tempo, completamente riciclabili; quindi, dove non c'è il compostabile c'è comunque un 100% riciclabile. Sta, quindi, facendo molti passi avanti per avvicinarsi a un'economia circolare. A questo proposito ha anche un biogas: per produrre energia utilizza i residui di lavorazione della ricotta all'interno di questo biogas e produce biometano.

Per quanto riguarda la sostenibilità sociale l'azienda dà sostegno a molte associazioni per progetti di ricerca in campo medico, ad esempio la Fondazione Fibrosi Cistica. Sostiene a livello economico progetti di ricerca per questa malattia e ogni anno devolve dai 10 ai 20 mila euro a seconda dei progetti. Sostiene poi un'associazione per bambini autistici e l'AUSER, che combatte contro l'invecchiamento precoce, viene sostenuta attraverso alcune iniziative che avvengono in occasione della festa dei nonni il 2 ottobre. Dà sostegno anche a un'associazione donandole le eccedenze alimentari che vengono poi distribuite tra famiglie povere del territorio. Sostiene la LILT (Lega Italiana per la Lotta contro i Tumori) e organizza con essa delle serate di prevenzione in azienda, dirette proprio ai suoi collaboratori.

Inoltre, in collaborazione con gli attori a monte della filiera, vengono implementate delle attività nei riguardi dei conferenti latte (e degli allevatori). Il progetto si chiama "Progetto Filiera" e si sviluppa nel seguente modo: una banca, con cui hanno stretto una partnership, anticipa per conto dell'azienda il pagamento della fattura ai conferenti entro pochissimi giorni dall'emissione e poi l'azienda, dopo mesi, chiude il cerchio con la banca. Questo agevola moltissimo i conferenti latte nelle loro attività economiche (è stato molto utile anche durante il periodo del Covid).

Le iniziative partono sempre da una decisione interna e volontaria dell'azienda<sup>97</sup> e vengono poi apprezzate dai clienti, soprattutto dai consumatori finali. Vengono anche lette delle ricerche in cui si vede che c'è sempre una maggiore propensione di acquisto verso prodotti sostenibili, verso marche attente all'ambiente; però tutto quello che l'azienda fa, da 20-30 anni, lo fa perché parte del suo DNA.

---

<sup>97</sup> Anche perché l'azienda non ha obblighi derivanti dalla normativa ma cerca sempre di anticiparla.

All'interno dell'azienda sono presenti tre figure dedicati a tre diversi ambiti delle sostenibilità: c'è l'incaricato alla responsabilità ambientale, l'incaricato a quella sociale e una figura dedicata alla CSR (Corporate Social Responsibility). L'azienda ha poi una figura dedicata all'energia e al risparmio energetico, che si chiama Energy Man, presente in azienda da 20 anni. Inoltre, si avvale del supporto di figure esterne, ad esempio per la redazione del report di sostenibilità. Invece, per calcolare la carbon footprint di cinque prodotti, dieci anni fa, non si affidò a dei consulenti esterni ma il processo avvenne internamente. L'azienda ebbe informativa che c'era la possibilità di essere tra i primi a calcolare la carbon footprint nell'ambito degli stracchini e quindi, su base volontaria, decise di iniziare il percorso composto dal calcolo vero e proprio dell'impronta, dai modi per neutralizzarla, dalla ricerca di aziende che vendessero crediti ambientali.

Lavorare sulla sostenibilità può anche presentare diverse sfide da affrontare, ad esempio può succedere che, quando si provano nuovi materiali ecosostenibili, i test non vadano bene<sup>98</sup>. Può succedere che qualche materiale non sia idoneo, anche perché Nonno Nanni vende prodotti come stracchini e robiole che rilasciano umidità, e solo facendo i test si può saperlo. Latteria Montello testa moltissimo, anche al di là di quello che dicono le aziende fornitrici di questi materiali, che vengono sempre e comunque testati all'interno del loro stabilimento ("prova del 9"). Facendo questi test precedentemente si rischia meno di presentare al consumatore un prodotto che poi non funziona.

### 5.2.3 Leone S.r.l.



Fig 55 Logo Leone

Leone S.r.l. è un'azienda appartenente al codice ATECO 10.5 – Industria lattiero – casearia con sede a Villafranca di Verona, in provincia di Verona (Veneto). L'azienda genera il 45% del suo fatturato in mercati esteri e dà lavoro a 20 dipendenti. È stato proprio l'estero, e

---

<sup>98</sup> Ad esempio, perché i macchinari non possono poi confezionare il prodotto con quel nuovo materiale.

in particolar modo la Grecia, ad aver salvato i risultati aziendali durante tutta la pandemia da COVID-19; infatti, insieme al consorzio del Grana Padano e a un cliente greco<sup>99</sup>, l'azienda ha usufruito di contributi per l'inserimento e la pubblicizzazione del Grana Padano in Grecia.

L'attività principale dell'azienda è la stagionatura, porzionatura e confezionamento di formaggi e prodotti a base di latte. Il B2B è il mercato su cui l'azienda si è basata per tanti anni ma negli ultimi 4-5 anni, nonostante abbiano mantenuto buona parte dei clienti storici (che sono piccoli negozianti, ambulanti), il core business si è spostato verso la grande distribuzione organizzata.

L'azienda presenta sia un prodotto di alta qualità che un prodotto medio con un notevole sforzo aziendale per cercare di avere un prodotto di qualità a un prezzo accessibile.

Al momento l'azienda ha in assortimento 400 referenze attive (sulla base del codice EAN), tra le quali 20 sono state lanciate negli ultimi tre anni; mentre non ha lanciato nuovi prodotti per rispondere al COVID-19.

Come per tutte le aziende facenti parte di consorzi D.O.P. o I.G.P., l'azienda, che al momento è iscritta a un consorzio D.O.P., ha degli obblighi nei confronti dei consorzi: deve inserire nelle proprie confezioni il logo del Grana Padano, o dell'Asiago, o del Monte Veronese, o del Piave, e deve riportare determinate diciture. Con un consorzio ha trovato l'accordo che, nel momento in cui decide di utilizzare una confezione primaria<sup>100</sup> neutra, questa riporti i loghi che rispettano i disciplinari di produzione. Per qualche catena della GDO utilizzano il suo marchio, ad esempio una catena, per un solo prodotto specifico, ha inviato all'azienda la propria etichetta. Altre catene, invece, preferiscono non utilizzare le proprie etichette. L'azienda però utilizza, sempre, i codici EAN della grande distribuzione sul prodotto e non i propri.

---

<sup>99</sup> Questo cliente ha acquistato notevoli quantità di prodotto proprio grazie a questi contributi ricevuti.

<sup>100</sup> Ossia dei sacchetti.



Fig 56 Marchio DOP

Il rapporto tra l'azienda e i suoi concorrenti può essere paragonato al rapporto esistente tra Davide e Golia. L'azienda ha, però, fatto delle scelte di produzione che le garantiscono di essersi ritagliata il suo spazio e riesce quindi a competere, in quantità prodotta, con concorrente dimensionalmente maggiori. Non ha una nicchia di mercato ma riesce a stare alla pari con gli altri per il tipo di lavorazione che fa e la qualità della lavorazione. L'anno scorso Paolo Salaorni aveva invece dichiarato: "L'azienda è un'azienda che sta crescendo nel tempo, è nata 50 anni fa, ma la nuova azienda è nata nel 2010-2011 partendo da un fatturato di 3,5 milioni fino ad arrivare a 22 milioni circa di fatturato. I suoi concorrenti sono i suoi fornitori e i suoi clienti, quindi l'azienda cerca, più che altro, una collaborazione. Non è in grado di competere con aziende che sono decisamente più grandi; l'azienda ha, quindi, seguito quella che è una strada di collaborazione".

Tra il 2016 e il 2019 la performance aziendale rispetto al fatturato è cresciuta mentre l'utile e la marginalità media sono rimasti costanti. Dal 2020 a oggi, invece, anche in conseguenza della pandemia da COVID-19, la performance aziendale è cambiata: tutti e tre gli indicatori sono, infatti, in peggioramento. Inoltre, la pandemia ha inciso sugli investimenti. Per quanto riguarda gli investimenti in digitalizzazione l'azienda ha partecipato a due bandi della Camera di commercio di Verona per implementare un software capace di far dialogare macchinari e gestionale. Il COVID non ha quindi bloccato gli investimenti legati al processo di digitalizzazione. Anche gli investimenti in macchinari non si sono fermati, l'azienda ha infatti partecipato a un bando regionale per ottenere dei fondi. Da punto di vista della sostenibilità ambientale, invece, il progetto dell'impianto fotovoltaico è stato rimandato di un anno.

Paolo Salaorni, nel questionario, afferma che l'azienda sperimenta le innovazioni tecnologiche appena sono introdotte sul mercato. Quando questo accade tutti i



dipendenti, indipendentemente dalla loro funzione aziendale, sono formati sull'utilizzo delle nuove tecnologie e sui loro vantaggi.

L'azienda investe circa il 5% dei ricavi in ricerca e sviluppo, tra questi rientrano gli investimenti in macchinari innovativi. Lo stimolo a investire è aumentato dopo un convegno nel 2020 a Milano organizzato da Assolatte dove è stato presentato il progetto Green Deal della Comunità europea. Il tipo di investimento proposto, sull'impatto zero, è più fattibile a monte della filiera e quindi in azienda si sono domandati dove fosse più conveniente investire per loro. L'azienda sta quindi provando a intervenire sulla biodegradabilità e la riciclabilità del packaging primario visto che utilizza plastica, creare delle confezioni per ridurre lo scarto di plastica visto che esse sono termoretraibili<sup>101</sup> e atmosfera protettive (ATP)<sup>102</sup>. L'azienda non può utilizzare sacchetti biodegradabili perché per rendere sicuro il prodotto le confezioni fanno un bagno a 80 gradi, il sacchetto si scioglierebbe. L'utilizzo di sacchetti biodegradabili potrebbe anche influenzare la shelf life del prodotto, diminuendola; e questo va in contrasto con quelle che sono le richieste del mercato dove i clienti chiedono shelf life sempre più lunghe. È necessario trovare un compromesso tra le richieste del mercato e la salvaguardia dell'ambiente.

Le tecnologie presenti ad oggi in azienda sono le seguenti:

- Sistemi di tracciabilità dei prodotti finiti e delle materie prime;
- Sistemi di gestione del ciclo di vita dei prodotti;
- Sistemi EDI;

L'azienda continua, comunque, a investire in altre aree tecnologiche e prevede di inserire in azienda, in 1-2 anni, sistemi cloud.

### Approccio ai canali digitali

L'azienda considera il 2019 come anno di inizio per il processo di trasformazione digitale, in cui sono stati coinvolti, a supporto, sia agenzie che consulenti esterni e fornitori. Al momento l'azienda considera il suo processo di trasformazione digitale abbastanza

---

<sup>101</sup> Le confezioni termoretraibili sono le confezioni sottovuoto. Un esempio sono le confezioni di Grana Padano.

<sup>102</sup> Quando invece un prodotto viene confezionato in atmosfera protettiva significa che la confezione è sigillata e viene inserita anidride carbonica (con anche una percentuale di anidride carbonica, alle volte), l'anidride serve ad uccidere i batteri. Un esempio sono le confezioni di stracchino.

maturato, in una scala da 0 a 100<sup>103</sup> gli assegna un punteggio di 40; e afferma che l'attuale emergenza sanitaria ha influito poco sul processo di trasformazione digitale.

Non esiste una funzione marketing ben strutturata ma si può parlare di area marketing. Chi se ne occupa in azienda è il titolare con l'aiuto di un secondo socio. Dal punto di vista operativo, negli ultimi anni è stata lasciata maggiore libertà a una figura della funzione commerciale.

La trasformazione digitale è seguita principalmente da Paolo Salaorni ma per la parte burocratica l'azienda si appoggia all'esterno. Per quanto riguarda i consulenti, l'appoggio esterno è stato richiesto nel 2018 quando l'azienda ha fatto i primi investimenti nel campo dell'industria 4.0; un consulente esterno ha seguito l'azienda sia per quanto riguarda la pratica legata alle richieste della normativa sia per la parte finanziaria. Il consulente esterno collabora anche con l'azienda per la presentazione dei diversi bandi. Se il Dott. Salaorni reputa che ci sia un bando utile per l'azienda coinvolge il consulente esterno che segue, poi, tutta la parte burocratica. Per quanto riguarda la parte tecnica e operativa non ci sono collaborazioni esterne.

I dati raccolti online vengono utilizzati per fare analisi finanziarie tramite specifici strumenti.

L'azienda, per il momento, non vende online in quanto è un'attività difficile da gestire. Innanzitutto, è necessario decidere quale sia l'ordine minimo al di sotto del quale i costi supererebbero i ricavi. In aggiunta, non tutti i trasportatori hanno un reparto refrigerato o non hanno una piattaforma logistica refrigerata. A livello di tempo il prodotto dovrebbe essere consegnato entro le 24 ore. Dev'esserci una struttura solida perché il processo possa avvenire nel migliore dei modi.

L'azienda è presente solo su un social media, Instagram, e la pagina è stata aperta dal titolare. È stata una scelta più personale che aziendale e non c'è al momento l'intenzione di aprire nuovi profili su altri social media.

*“Il sito dev'essere studiato per chi lo apre, dev'essere quindi dinamico, leggero”*

---

<sup>103</sup> Dove 100 indica il massimo possibile della maturità per il processo mentre 0 indica che la trasformazione digitale si trova a uno stadio iniziale.

Il sito web aziendale è entrato in funzione tra il 2017 e il 2018 con lo scopo di sostituire quello precedente che non era più aggiornato e funzionale. Anche quello attuale, però, andrebbe rimodernato. Fare un sito Internet è la parte minore, la cosa più importante, che richiede anche risorse maggiori, è mantenerlo. Una volta creato il sito non è possibile lasciarlo inattivo, il sito dev'essere appetibile per gli utenti. Ci vorrebbe una persona che, se non quotidianamente, lo aggiorni spesso; un utente deve aver voglia di tornare a visitarlo perché sa che ci troverà delle novità. Ad esempio, manca una sezione riguardante l'impegno sociale dell'azienda. Inoltre, nessuno va mai a vedere quanti clienti si sono collegati al sito, cosa hanno cercato, quanto tempo sono rimasti. Servirebbe una persona che analizzasse quante volte un sito è stato visitato, qual è stata la parola chiave di ricerca, etc, in modo da analizzare queste statistiche e migliorare il posizionamento nelle ricerche.

### Approccio alla sostenibilità

Gli obiettivi di sostenibilità sono centrali nelle politiche di rilancio dell'economia europea e sempre più importanti agli occhi dei consumatori.

L'azienda si dimostra particolarmente attiva sul tema in quanto ha implementato diverse attività e adottato specifiche soluzioni.

Come azienda possono intervenire, dal punto di vista ambientale, sul packaging e sull'efficienza energetica.

Nel 2019 l'azienda ha partecipato a un progetto del Consorzio Grana Padano e del Politecnico di Milano per usufruire di un software che permette il calcolo dell'impronta ambientale. Purtroppo, il COVID ha rimandato l'invio del software.

Per quanto riguarda il packaging secondario, cioè i cartoni, stanno cercando con il loro fornitore di avere maggiormente confezioni riciclate. Questo però si scontra con la normativa sull'igiene degli alimenti. Questo perché la carta riciclata potrebbe contenere degli olii o degli inchiostri che possono essere rilasciati e andare a contatto con l'alimento. Il sacchetto di plastica, per essere più green, è più permeabile e amplifica quindi questo problema assorbendo i contaminanti.

Un esempio di impegno sociale è il fatto che i prodotti vicini la scadenza ma ancora consumabili vengono regalati agli istituti di beneficenza che li donano poi alle famiglie che ne hanno bisogno. Il valore di questa attività non è piccolo e incide poi in bilancio.

L'azienda ha dei clienti in Ucraina e quando c'è stato l'inizio dell'invasione sono stati bloccati tutti gli ordini con i tir già pronti per partire. È arrivata una richiesta d'aiuto da uno dei clienti ucraini e quindi l'azienda ha fatto una raccolta, della durata di dieci giorni, di indumenti, cibo, materiali di medicazione e prodotti di igiene personale (a seconda delle richieste che pervenivano). Tramite la pagina Instagram è stata data prova della raccolta e della partenza dei camion con gli aiuti. La pagina Instagram è servita per tenere aggiornato chi ha aiutato a raccogliere i materiali da spedire.



Fig 57 Post Instagram dell'azienda

Non è ancora prevista una persona specifica dedicata alla sostenibilità in organigramma ma il Paolo Salaorni si occupa sia di responsabilità ambientale che di Corporate Social Responsibility. Ha iniziato da qualche anno a seguire l'evoluzione di questi temi e il passaggio del mercato verso un mondo più green. A questo proposito l'azienda sta lavorando, per il primo anno, al bilancio di sostenibilità.

L'azienda, inoltre, possiede tre certificazioni diverse la ISO 22000, la IFS e la BIO.

## 5.2.4 Perenzin Latteria



Fig 58 Logo Perenzin Latteria

Perenzin Latteria è un'azienda appartenente al codice ATECO 10.5 – Industria lattiero-casearia con sede a San Pietro di Feletto, in provincia di Treviso (Veneto) e la sua produzione si divide in tre rami: biologico, affinati e di capra; queste tre categorie non sono proprio ben delimitate perché, alle volte, si intersecano, ad esempio è possibile produrre un formaggio affinato biologico che rientra in entrambe le categorie, il formaggio sarà sia biologico che affinato. L'azienda genera il 25% del suo fatturato in mercati esteri e dà lavoro a 20 dipendenti.

L'azienda si rivolge a entrambi i tipi di target, sia B2B che B2C. L'azienda ha, al suo interno, un "cheese bar" attraverso il quale somministra i propri prodotti al consumatore finale, e un negozio attraverso il quale avviene la vendita diretta al cliente finale. Inoltre, c'è la parte di business legata alla vendita all'ingrosso.

Al momento l'azienda ha in assortimento 30 referenze attive (sulla base del codice EAN), tra le quali due sono state lanciate negli ultimi tre anni; mentre non ha lanciato nuovi prodotti per rispondere al COVID-19.

Tra il 2016 e il 2019 la performance aziendale rispetto al fatturato è rimasta costante mentre l'utile e la marginalità media sono peggiorati. Dal 2020 a oggi, invece, la performance aziendale è cambiata: tutti e tre gli indicatori si dimostrano in crescita.

Le tecnologie presenti ad oggi in azienda sono le seguenti:

- Sistemi informatici di Supply chain management e di coordinamento con fornitori e operatori logistici;
- Sistemi di manutenzione predittiva per anticipare malfunzionamenti e rotture delle linee;

- Sistemi di tracciabilità dei prodotti finiti e delle materie prime;
- Sistemi di gestione del ciclo di vita dei prodotti;
- Sistemi di e-commerce;
- Sistemi di pagamento mobile / via internet;
- Sistemi EDI;
- Sistemi e soluzioni di marketing digitale (social media, SEO, SEM, ...);
- App (anche se solo parzialmente).

L'azienda continua, comunque, a investire in altre aree tecnologiche e prevede di inserire in azienda, in 1-2 anni, sistemi cloud, cybersicurezza e business continuity, sistemi di CRM, tecnologie per l'in-store customer experience e sistemi di tracking (ad esempio, l'RFID).

Emanuela Perenzin, durante l'intervista, spiega come l'azienda, in questo momento, sia in una fase in cui non è un'industria ma un grande artigiano. È una fase in cui l'industrializzazione e la meccanizzazione sono estremamente costose ma anche fare tutto a mano ha un costo notevole. L'azienda si trova in un punto in cui non è conveniente né uno né l'altro.

#### Approccio ai canali digitali

L'azienda considera gli anni '90 come epoca di inizio per il processo di trasformazione digitale, in cui sono stati coinvolti, a supporto, consulenti esterni. L'azienda ha un gestionale abbastanza evoluto e complesso da più di trent'anni; è stato fatto questo grande investimento, all'epoca, perché nel mondo del biologico è estremamente importante tenere sotto controllo tutti i prodotti, monitorare e separare i lotti di produzione per evitare che prodotti biologici e "tradizionali" si mescolino. Questa è stata la prima forma di digitalizzazione che l'azienda ha avuto.

Al momento l'azienda considera il suo processo di trasformazione digitale abbastanza maturo, in una scala da 0 a 100<sup>104</sup> gli assegna un punteggio di 65; e afferma che l'attuale emergenza sanitaria ha influito in modo decisivo sul processo di trasformazione digitale. Per quanto riguarda gli investimenti in digitale, c'è stata una spesa per ottenere un perfezionamento del gestionale del negozio per gestire le consegne. Questo però non è stato un grande investimento e nemmeno un grande lavoro in quanto essendo fuori

---

<sup>104</sup> Dove 100 indica il massimo possibile della maturità per il processo mentre 0 indica che la trasformazione digitale si trova a uno stadio iniziale.

Conegliano hanno fatto poche consegne perché estremamente difficile seguire i clienti, consegnare. Ha portato più problemi che soluzioni.

La funzione marketing esiste ed è costituita da una risorsa che gestisce il sito, i diversi social network, seguendo sia la scrittura dei copy che la parte grafica, e supporta la stesura delle schede commerciali dei prodotti. La stessa persona si occupa anche della grafica delle etichette.

L'azienda non collabora con agenzie di marketing ma offre ai propri dipendenti corsi di formazione in materia ed è stata assunta una risorsa con l'obiettivo di migliorare questa funzione aziendale. L'azienda ritiene importante unire in un'unica persona tutta una serie di situazioni, se le segue la stessa persona c'è un'unica figura alla quale fare riferimento, sia internamente che esternamente.

I dati raccolti online vengono utilizzati: a livello centrale per prendere delle decisioni ma, allo stesso tempo, sono disponibili per tutte le figure aziendali incaricate di prendere decisioni; e, infine, per effettuare valutazioni e simulazioni sugli obiettivi di business.

L'azienda ha due diversi profili sui principali canali social, uno dedicato al cheese bar e uno dedicato all'azienda produttiva vera e propria. Da quando la figlia di Emanuela ha iniziato a prendersi cura di questo aspetto l'azienda ha ulteriormente marcato la separazione tra i due profili, altrimenti il cheese bar rischiava di perdere la sua identità. Hanno voluto separare in modo che ci fosse un'identità precisa del locale. Hanno, infatti, sempre tenuto separati anche i profili personali (Emanuela ha, ad esempio, 5000 follower sul suo profilo). È importante che l'identità delle diverse figure sia ben precisa e definita, altrimenti si rischia di dare messaggi confusi alle volte.



Fig 59 Logo bottega e cheese bar

L'azienda vende anche online tramite due canali differenti: una piattaforma e-commerce di proprietà e i suoi prodotti vengono anche venduti da grossisti e dettaglianti.

Aprire l'e-commerce è stato un passo estremamente difficile perché, nonostante l'esigenza e la richiesta da parte dei consumatori sia abbastanza vivace, ci sono problemi seri, a livello di settore, riguardanti la consegna perché devi consegnare refrigerato se vuoi consegnare il prodotto bene, e anche il peso fisso. È estremamente difficile tarare a peso fisso i prodotti. Per l'azienda, quindi, non è un grande investimento per il momento e non lo sarà finché non si risolvono i problemi esistenti.

*“Se devi spedire una bottiglia di vino la metti in una scatola e la spedisce. Se devi spedire mezzo chilo di formaggio ci spendi una follia in imballo perché dev'essere non solo coibentato ma anche refrigerato e oltretutto il trasporto non può essere non refrigerato.”*

*“È estremamente costoso perché per avere una spedizione che abbia un senso devi fare un acquisto importante, altrimenti non ti conviene farlo, sia come acquirente che come venditore.”*

Il problema di fondo non sono tanto le difficoltà ma quanto il fatto che esse si ovviano con una spesa/investimento importante per quanto riguarda la logistica e l'imballo. È estremamente complicato e costoso.

*“Sarebbe tanto bello dire: uno vuole mezzo chilo di formaggio, allora glielo spedisco.”*

La piattaforma e-commerce viene promossa attraverso particolari spot o eventi. È un investimento estremamente piccolo rispetto a tutto il resto. Per Emanuela Perenzin sarebbe interessante riuscire a svilupparlo in futuro, riuscendo a risolvere i problemi prima presentati.

### Approccio alla sostenibilità

Gli obiettivi di sostenibilità sono centrali nelle politiche di rilancio dell'economia europea e sempre più importanti agli occhi dei consumatori.

L'azienda si dimostra particolarmente attiva sul tema in quanto ha implementato diverse attività e adottato specifiche soluzioni. L'azienda produce biologico da oltre trent'anni. All'inizio quello era il primo passo da fare in ottica di sostenibilità. Inoltre, l'azienda utilizza energie rinnovabili, sistemi di efficienza energetica e sistemi per la riduzione delle emissioni (Green House Gas). Per esempio, quando ha costruito la nuova sede, dieci anni



fa, si è inserito un impianto fotovoltaico su tutti i tetti e prima avevano effettuato un passaggio da una caldaia a nafta a una a metano per ottenere emissioni meno impattanti. In futuro, nei prossimi 3-5 anni, c'è il desiderio di utilizzare materiali ecocompatibili.

L'azienda si impegna anche in ottica di sostenibilità sociale. Quando è stato costruito l'edificio in cui si trova l'azienda (investimento di oltre tre milioni di euro) hanno scelto solamente aziende locali in modo da dare lavoro alle persone del territorio (aspetto sociale) e in modo che ci fosse la necessità di meno viaggi e si riducesse l'impatto ambientale (aspetto ambientale).

*"Meno si viaggia, meno si impatta l'ambiente."*

Nel ristorante dell'azienda si serve solamente acqua alla spina da più di dieci anni. Un altro aspetto che stanno studiando un nuovo imballo per i prodotti per fare in modo che la plastica utilizzata sia sempre meno. I prodotti biologici sono estremamente delicati e non hanno conservanti per cui l'unica possibilità, per ora, è utilizzare la plastica.

Lavorare sulla sostenibilità può anche presentare difficoltà e fallimenti. L'azienda ha un sottoprodotto, cioè il siero ottenuto dalla lavorazione della ricotta, che esce dalla lavorazione a 82 gradi centigradi. L'idea era quella di riuscire ad accumulare questo calore per poterlo riutilizzare. Sono dodici anni che l'azienda ci sta lavorando ma non ha ancora ottenuto un risultato semplicemente perché l'ingegnere che ha eseguito il progetto ha inserito uno scambiatore di calore che non era adatto al tipo di liquido che è il siero perché questo rovina, praticamente, tutte le tubature. Dev'esserci un impianto diverso e stanno al momento cercando di capire quale sia. Sono stati investiti parecchi soldi ma per il momento non è ancora in funzione. Ciò non rappresenta un fallimento definitivo, ma momentaneo sì. Potrebbe anche essere che implementare un impianto di questo tipo vada a costare di più, in termini economico-finanziari, di quello che l'azienda può risparmiare utilizzandolo.

L'azienda collabora con produttori di latte biologico che si occupano di attività di sostenibilità da trent'anni almeno. Si preoccupano del benessere animale così che anche le emissioni a livello di CO2 siano inferiori.

Inoltre, Emanuela Perenzin sottolinea come il consumatore che acquista prodotti biologici, soprattutto quello che lo fa da molti anni, apprezzi molto di più imballi sostenibili e naturali.

In azienda esiste una persona, del reparto qualità, che si occupa del biologico e delle sue certificazioni, ad esempio gestisce i rapporti con l'ente certificatore. Nella realtà, in un'azienda che produce bio da più di trent'anni, tutte le figure aziendali sono molto addentro l'argomento sostenibilità e filosoficamente coinvolti con il concetto.

### **5.3 Considerazioni finali**

I questionari e le interviste svolte mi hanno permesso di osservare come i concetti teorici presentati nei capitoli 2 e 3 si applicano nella pratica.

Emerge, innanzitutto, come le dimensioni di un'azienda influiscano sulla possibilità di effettuare maggiori investimenti sia in termini di sostenibilità che in termini di digitalizzazione. Per un'azienda piccola, nonostante ci sia la volontà, è difficile effettuare grandi investimenti in ricerca e sviluppo che potrebbero portarla a essere maggiormente sostenibile e digitalizzata. Sono auspicabili in questo senso aiuti esterni da parte delle istituzioni in quanto essi avrebbero poi effetti positivi su tutta la società.

Una difficoltà segnalata da tutte e quattro le aziende è legata al trasporto dei prodotti agroalimentari. La necessità di trasporti rapidi e refrigerati porta ad avere dei costi molto elevati che non rendono conveniente la spedizione. Inoltre, al di là del costo, c'è proprio una difficoltà nell'effettuare consegne in tempi brevi cosicché il prodotto non deperisca. Per questi motivi alcune aziende non offrono la possibilità di ordinare online o non investono in questo canale di vendita. I risvolti negativi sono molteplici ma il più importante è che, non vendendo online, non possono espandere il loro mercato di riferimenti e, in questo modo, hanno a disposizione meno risorse per gli investimenti di cui sopra.

Tre aziende su quattro hanno segnalato come una delle difficoltà maggiori nell'essere sostenibili sia che molti materiali ecosostenibili non sono adatti al prodotto commercializzato o non sono poi correttamente riciclati dalle aziende di rifiuti. Questo impedisce loro di utilizzarli e mette in luce il fatto che, anche volendo, alle volte ci sono degli impedimenti tecnici all'essere maggiormente sostenibili.

Per quanto riguarda la presenza online, le aziende interviste hanno tutte un sito web e sono attive sui principali social media ma emerge una differenza notevole tra le aziende di più grandi dimensioni e quelle più piccole. Questo perché le prime riescono ad avere

una o più persone dedicate ai canali social che risultano quindi essere maggiormente attivi.

Per quanto riguarda la sostenibilità, quella ambientale viene maggiormente sviluppata da tutte le aziende in quanto, probabilmente, è più facile effettuare investimenti poiché le tecnologie vengono sviluppate da molti anni e richiedono impieghi minori di risorse. Dal lato della sostenibilità sociale ci sono molte attività che rientrano nel paradigma della charity che devono essere un primo passo verso attività più incisive e non il punto d'arrivo.

## Conclusioni

L'elaborato ruota intorno a tre grandi temi: il settore agroalimentare, la sostenibilità e la transizione digitale. Lo scopo è stato presentare questi temi e analizzare come essi interagiscano tra loro.

Il primo capitolo ha mostrato quanto vale il settore agroalimentare italiano e perché il suo ruolo è così importante per l'economia nazionale. Un passaggio fondamentale è stato capire come la pandemia da COVID-19 ha impattato sul settore e capire che anche le crisi future potranno avere impatti pari, se non superiori, sull'agroalimentare italiano. Il capitolo è poi continuato su due filoni di analisi: da un lato i tre settori facenti parte dei freschissimi e dall'altro lato il territorio del Triveneto.

Il secondo capitolo ha analizzato il secondo tema dell'elaborato, ovvero la sostenibilità. Ho voluto presentare due diversi tipi di sostenibilità, quella sociale e quella ambientale, in modo da riconoscere le pratiche sostenibili delle aziende presentate e poterle assegnare alla categoria corrispondente.

Il capitolo terzo presenta i modi in cui un'azienda può far conoscere al pubblico chi è e cosa fa, sia offline che online. Nel primo caso l'azienda ha la possibilità di ottenere una certificazione terza per mostrare il proprio impegno in termini di sostenibilità o di redigere un documento che attesti i risultati raggiunti e gli obiettivi futuri. Nel mondo dell'online, invece, i due principali canali per farsi conoscere sono il sito web aziendale e i social media. Il Digital report 2022 ci dice infatti che tra i principali motivi di utilizzo della rete Internet c'è la ricerca di aziende o prodotti. Questo è un dato particolarmente interessante per le aziende perché fa capire come sia importante comunicare online le proprie attività.

Le aziende, però, devono farsi trovare preparate a questa sfida perché, in caso contrario, la presenza online potrebbe rivelarsi un ostacolo alla loro crescita. Ad esempio, nel caso in cui le informazioni siano presentate in modo scorretto o non aggiornate questo potrebbe spingere il consumatore a scegliere un'altra azienda. Un altro rischio è quello di greenwashing, cioè che le aziende si "dipingano" come sostenibili quando nella realtà non lo sono.

Il capitolo quarto si concentra sulla prima parte dell'analisi empirica e sui suoi risultati. I dati ottenuti mi hanno permesso di esemplificare i concetti teorici espressi nei precedenti

capitoli.

Dalle analisi effettuate i settori freschissimi non si mostrano all'avanguardia nella gestione dei canali di comunicazione online. Il fatto che i siti aziendali siano in numero maggiore rispetto alle pagine social porta a pensare che le aziende preferiscano investire, prima, in canali considerati "sicuri", perché maggiormente conosciuti e utilizzati da più persone, piuttosto che sperimentare con strumenti più innovativi. A riprova di ciò, molte aziende hanno solo il sito web, per il momento, ma sono poche quelle che hanno almeno una pagina social senza aver prima un sito aziendale. Inoltre, più un social è conosciuto e diffuso più questo è utilizzato dalle aziende<sup>105</sup> mentre TikTok, social di recente creazione, è utilizzato da un numero esiguo (nullo nei tre settori analizzati) di aziende. Se, ad oggi, essere sui social non rappresenta più un vantaggio competitivo, non esserlo continua ad essere uno svantaggio, forse in misura ancora maggiore, per un'azienda.

Sono pochi i siti che si dimostrano aggiornati e con una grafica curata e moderna; molti sono lineari e semplici, il che non è un difetto, ma presentano grafiche che andrebbero rimodernate; ciò lascia trasparire una scarsa attenzione verso questo mezzo di comunicazione, che può essere dovuta a una mancanza di risorse (soprattutto nelle aziende più piccole) o a una non volontà di approfondire la conoscenza e l'uso di questo mondo.

Per quanto riguarda i social network, i due più utilizzati sono Facebook e Instagram.

Sono risultate diverse le aziende che non hanno alcun canale di comunicazione proprio online (sito web o profilo social): quattro appartenenti al settore ittico, cinque appartenenti al settore ortofrutticolo e altrettante appartenenti al settore lattiero-caseario. I numeri, in sé, possono sembrare insignificanti ma i dati nel loro complesso significano che, in media, quasi una PMI su nove, nei settori freschissimi del Triveneto, non prende in considerazione il digitale come strumento per comunicare e farsi conoscere. A queste vanno aggiunte le aziende che presentano solo il sito web per concludere che un'azienda su quattro, dei settori oggetto di analisi, non considera i social network uno strumento utile o che, in alternativa, non è capace di utilizzarli per comunicare con il pubblico di consumatori. A questo dato si aggiunge il fatto che molte pagine aziendali non sono aggiornate con costanza e frequenza e quindi non

---

<sup>105</sup> Esempio: Facebook.

intrattengono gli utenti ma fungono da “biglietto da visita” in cui l’azienda inserisce le sue informazioni principali, senza mai cambiarle e senza dare un valore aggiunto al pubblico che la segue sui diversi social network.

I dati presentati nel capitolo quinto vanno in controtendenza rispetto all’andamento generale. Ciò significa che, nonostante tutto, ci sono aziende che utilizzano i social e lo fanno in modo corretto. I questionari e le interviste svolte per l’elaborazione del capitolo mi hanno permesso di osservare come i concetti teorici presentati nei capitoli precedenti si applichino nella realtà.

È emerso che le dimensioni aziendali influenzano la possibilità di effettuare maggiori investimenti, di tempo e risorse, sia nel campo della sostenibilità che in quello della digitalizzazione. Per un’azienda piccola, nonostante ci sia la volontà, è difficile effettuare grandi investimenti in ricerca e sviluppo che potrebbero portarla a essere maggiormente sostenibile e digitalizzata. Sono auspicabili in questo senso aiuti esterni da parte delle istituzioni in quanto essi avrebbero poi effetti positivi su tutta la società.

Le sfide per il futuro sono molteplici.

Innanzitutto, la strada verso una presenza online delle aziende è ancora lunga per due motivi principali: la mancanza di interesse verso questi nuovi strumenti per comunicare e la mancanza di risorse per affrontare il percorso efficacemente. Ci sono, comunque, delle aziende che questi problemi li hanno superati brillantemente e mostrano, adesso, profili curati e aggiornati. L’auspicio è che esse possano essere prese ad esempio dal resto delle aziende e che le spingano a migliorarsi sempre di più, alzando, di volta in volta, gli standard da raggiungere.

La seconda sfida, emersa dalle interviste, riguarda il trasporto dei prodotti agroalimentari. La necessità di trasporti rapidi e refrigerati porta ad avere dei costi molto elevati che non rendono conveniente la spedizione. Inoltre, al di là del costo, c’è proprio una difficoltà nell’effettuare consegne in tempi brevi cosicché il prodotto non deperisca. Per questi motivi alcune aziende non offrono la possibilità di ordinare online o non investono in questo canale di vendita. I risvolti negativi sono molteplici ma il più importante è che, non vendendo online, non possono espandere il loro mercato di riferimenti e, in questo modo, hanno a disposizione meno risorse per gli investimenti di cui sopra.

Un'altra sfida riguarda i materiali ecosostenibili. Molti di essi, infatti, non sono adatti ai prodotti commercializzati o non vengono correttamente riciclati dalle aziende di rifiuti. Questo impedisce alle aziende di utilizzarli, nonostante la loro volontà di essere maggiormente sostenibili.

In conclusione, è necessario lavorare bene e molto nei prossimi anni per colmare i gap che molte aziende hanno, anche con l'aiuto di quelle aziende che sono riuscite in questi anni a implementare comportamenti corretti. Perché ci sia un vero cambio di rotta, soprattutto in tema di sostenibilità, è indispensabile che anche le istituzioni, sia nazionali che comunitarie, si impegnino per aiutare le aziende a raggiungere i loro obiettivi.

## Bibliografia

AgriFood Today (2022), *Le mucche emetteranno meno metano grazie a un additivo*, disponibile su <https://www.agrifoodtoday.it/>

Ainscough T. L., Luckett M. G. (1996), *The Internet for the rest of us: marketing on the World Wide Web*. Journal of consumer marketing, vol.12, n.2

Bagnoli C., Maura A. (2021), *Business Model Circolari*. Giappichelli, Torino

Balboni V. (2017), *Biologico in Italia: aumenta la produzione e anche il consumo. Tutti i dati su alimenti, motivazioni e canali di vendita*, disponibile su <https://ilfattoalimentare.it/>

Baldi P., Magrassi L. (2017), *Disclosure di sostenibilità: decreto legislativo n. 254/2016 sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e sulla diversità*. Roma: Fondazione Nazionale dei Commercialisti

Commissione Europea, *Guida dell'utente alla definizione di PMI*

Crea (2020), *Annuario dell'agricoltura italiana*

Crea (2021), *Annuario CREA: anche nell'anno del COVID l'agroalimentare italiano si conferma settore chiave dell'economia*

*Decreto Legislativo n. 254/2016*

*Direttiva 2014/95/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni*

*Elenco delle denominazioni italiane, iscritte nel Registro delle denominazioni di origine protette, delle indicazioni geografiche protette e delle specialità tradizionali garantite*

García-Borbolla A., Larrán J. M., López R. (2005), *Empirical evidence concerning Smes corporate websites: Explaining factors, strategies and reporting*. The International Journal of Digital Accounting Research, vol. 5, n. 10

Gruppo di studio per il Bilancio Sociale, *Il bilancio sociale, documento di ricerca n. 2, indicatori di performance per reporting e rating di sostenibilità*, Giuffrè Editore

Harari Y. N. (2020), *The world after coronavirus*, Financial Times, disponibile su <https://www.ft.com/>



Ismea (2021), *Biologico: gli acquisti alimentari delle famiglie*, Roma

Ismea (2021), *Il mercato delle uve da tavola in Italia*, Roma

Ismea (2021), *Mele: principali dinamiche della campagna 2021/2022*, Roma

Ismea (2019), *Tendenze lattiero – caseari: tendenze e dinamiche recenti*, Roma

Ismea (2021), *Tendenze latte ovino*, Roma

Ismea Mercati (2021), *Frena ma tiene l'export agroalimentare (+1,7% nel 2020)*, Roma

Ismea Mercati (2021), *Ismea, il bilancio di un anno di Covid*, Roma

Ismea Mercati (2021), *Ottimo avvio per la campagna melicola 2021/2022*, Roma

Ismea Mercati (2021), *Uva da tavola: produzione di elevata qualità e superiore alla media*, Roma

Ismea Mercati (2021), *Produzione nazionale di latte vaccino in crescita fino al 2030*, Roma

Ismea Mercati (2021), *Giù per la prima volta i consumi di verdure IV gamma: -5,6% la spesa nel 2020*, Roma

Ismea Mercati (2021), *L'agroalimentare nel contesto economico, IV trimestre*, Roma

Ismea Mercati (2021), *Quarto rapporto sulla domanda e offerta dei prodotti alimentari nel periodo di contenimento del virus*, n.4, Roma

Ismea Mercati (2022), *Analisi della catena del valore di filiere agroalimentari biologiche: Filiera latte alimentare*, Roma

Ismea Mercati (2022), *Biologico: dopo l'impennata record del 2020, la spesa si riallinea sui trend abituali*, Roma

Ismea Mercati (2021), *Il biologico vale in Italia 3,6 miliardi (4% del totale agroalimentare)*, Roma

Ismea Mercati (2021), *Conservenze di pomodoro: principali dinamiche della campagna 2021*, n. 1, Roma

Ismea Mercati (2021), *Focus Mele*, n. 3, Roma

Ismea Mercati (2020), *Lattiero – caseario: tendenze e dinamiche recenti*, n. 2, Roma

Ismea Mercati (2021), *Lattiero – caseario: tendenze e dinamiche recenti*, n. 2, Roma

Kaplan A. M. (2015), *Social Media, the Digital Revolution, and the Business of Media*, International Journal on Media Management, vol. 17

La Repubblica (2022), *Agricoltura biologica, ora c'è la legge. Sì del Senato*, disponibile su [repubblica.it](http://repubblica.it)

Meo R. (2022), *Ortofrutta bio: ritratto di un settore pronto a raccogliere le nuove sfide*, Roma

Mio C. (2021), *L'azienda sostenibile*, Editori Laterza

Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali, *Disciplinare di produzione Grana Padano DOP*

Moresi M., Masi P., Massini R. (2008), *Industria alimentare italiana: quali prospettive di ricerca e sviluppo?*

Nomisma (2020), *L'industria alimentare italiana oltre il COVID-19. Competitività, impatti socioeconomici, prospettive*, Egea

Pulvirenti A. De Giorgio R. (2017), *Le certificazioni di qualità nel settore agroalimentare*  
*Raccomandazione 2003/361/CE*  
*Regolamento UE n. 1151/2012 sui regimi di qualità dei prodotti agricoli e alimentari*

Schnellhardt H. (2007), *Relazione sulla proposta di regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio relativo alla definizione, alla designazione, alla presentazione e all'etichettatura delle bevande spiritose*

Sheth J. (2020), *Impact of COVID-19 on consumer behavior: will the old habits return or die?*, Journal of Business Research, vol.117

Standard GBS 2013, *Principi di redazione del bilancio sociale*

Starri M. (2022), *Digital 2022 – I dati globali*, disponibile su <https://wearesocial.com/uk/>

Starri M. (2022), *Digital 2022 – I dati italiani*, disponibile su <https://wearesocial.com/uk/>

Sturiale L., Scuderi A. (2013), *Evaluation of Social Media Actions for the Agrifood System*, Procedia Technology, n.8

Trespeuch L., Robinot É., Botti L., Bousquet J., Corne A., De Ferran F., Durif F., Ertz M., Fontan J.-M., Giannelloni J.-L., Hallegatte D., Kreziak D., Lalancette M., Lajante M., Michel H., Parguel B., Peypoch N. (2022), *Allons-nous vers une société plus responsable grâce à la pandémie de COVID-19?* Natures Sciences Sociétés, vol. 29, n. 4

UL (2016), *Neither boastful nor bashful: making effective sustainability claims*

Veneto Agricoltura (2019) *La Marineria di Chioggia*

Veneto Agricoltura (2019), *La Pesca in Veneto – 2018*

Veneto Agricoltura (2021), *La pesca in Veneto: flotta, impresa, produzione e commercio anno 2020*

Veneto Agricoltura (2020), *La pesca in Veneto: flotta, imprese, produzione e commercio anno 2019*

Veneto Agricoltura, *La pesca marittima di molluschi bivalvi*

Veneto Agricoltura, *La venericoltura veneta*

Veneto Agricoltura (2020), *Periodo difficile per il latte veneto*

Vollero A. (2013), *Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali*, Sinergie, rivista di studi e ricerche, n. 92

We are social e Hootsuite, *Digital 2022 Global Overview Report*

We are social e Hootsuite, *Digital 2022 Italy*

## Sitografia

<http://www.gruppobilanciosociale.org/>

<https://about.linkedin.com/it-it?lr=1>

<https://agrigiornale.net/>

<https://blog.vikingop.it/barilla-sostenibilita-in-azienda>

<https://codiceateco.it/>

<https://dopigp.politicheagricole.gov.it/>

[https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/food-safety-and-quality/certification/quality-labels/quality-schemes-explained\\_it](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/food-safety-and-quality/certification/quality-labels/quality-schemes-explained_it)

<https://h2sustainabilityconsulting.com/>

<https://www.agrifoodfvg.it/agroalimentare>

<https://www.crea.gov.it/home>

<https://www.efanews.eu/it/>

<https://www.enelx.com/it/it/faq/cosa-e-impianto-cogenerazione-quali-sono-principali-benefici>

<https://www.fondazione nazionale commercialisti.it/>

<https://www.foodhubmagazine.com/>

<https://www.insidemarketing.it/>

<https://www.ismea.it/istituto-di-servizi-per-il-mercato-agricolo-alimentare>

<https://www.ismeamercati.it/analisi-e-studio-filiere-agroalimentari>

<https://www.macfrut.com/>

<https://www.mite.gov.it/pagina/il-protocollo-di-montreal>

<https://www.nomisma.it/>

<https://www.politicheagricole.it/>

<https://www.qualigeo.it/>

<https://www.sciencedirect.com/>

<https://www.treccani.it/>

<https://www.ul.com/insights/sins-greenwashing>

<https://www.venetoagricoltura.org/>

[https://www.way2global.com/news-da-way2global/traduzione/bilancio-sociale-bilancio-di-sostenibilita-e-report-integrato-cosa-sono\\_1#](https://www.way2global.com/news-da-way2global/traduzione/bilancio-sociale-bilancio-di-sostenibilita-e-report-integrato-cosa-sono_1#)

## Indice delle figure

Fig 1 Distribuzione del valore aggiunto (al costo dei fattori) della filiera agroalimentare per singola fase, 2018 .....	8
Fig 2 Distribuzione della spesa totale in prodotti ittici per tipologia merceologica .....	11
Fig 3 Indice dei prezzi alla produzione di ortaggi.....	15
Fig 4 Indice dei mezzi correnti di produzione degli ortaggi.....	16
Fig 5 Indice dei mezzi correnti di produzione del latte di pecora .....	20
Fig 6 Indice dei prezzi alla produzione di latte e derivati bovini .....	22
Fig 7 Indice dei mezzi correnti di produzione del latte di vacca .....	22
Fig 8 Schematizzazione del concetto di Triple Bottom Line.....	25
Fig 9 Variazione in percentuale della spesa biologica rispetto al precedente anno .....	30
Fig 10 Variazioni percentuali su base annua divise per comparto.....	30
Fig 11 Confronto tra le variazioni percentuali del mercato biologico con la totalità dell'agroalimentare .....	31
Fig 12 Logo europeo per i prodotti e le produzioni biologiche .....	43
Fig 13 La digitalizzazione a livello mondiale .....	47
Fig 14 Tempo medio speso online Paese per Paese .....	48
Fig 15 Motivi per cui si utilizza la rete Internet.....	49
Fig 16 Canali principali per la ricerca online .....	50
Fig 17 Canale primario di ricerca per fasce d'età .....	50
Fig 18 Fonti per la scoperta di nuovi brand o prodotti .....	51
Fig 19 La digitalizzazione a livello italiano .....	52
Fig 20 Canali principali per la ricerca online in Italia .....	53
Fig 21 Fonti per la scoperta di nuovi brand o prodotti in Italia .....	53
Fig 22 Crescita degli utenti social negli ultimi dieci anni .....	56
Fig 23 Panoramica sull'utilizzo dei social media nel mondo.....	57
Fig 24 Panoramica sull'utilizzo dei social media in Italia .....	57
Fig 25 Piattaforme social più utilizzate a livello mondiale.....	58
Fig 26 Piattaforme social preferite .....	59
Fig 27 Distribuzione delle aziende per codice ATECO.....	68
Fig 28 Numero di aziende per codice ATECO .....	69
Fig 29 Distribuzione delle aziende per regione di appartenenza.....	69
Fig 30 Distribuzione delle aziende per provincia di appartenenza.....	70
Fig 31 Distribuzione per codice ATECO per regione (Veneto) .....	70
Fig 32 Numero di aziende per codice ATECO per regione (Veneto) .....	70
Fig 33 Distribuzione per codice ATECO per regione (Trentino-Alto Adige).....	71
Fig 34 Numero di aziende per codice ATECO per regione (Trentino-Alto Adige) .....	71
Fig 35 Distribuzione per codice ATECO per regione (Friuli-Venezia Giulia) .....	72
Fig 36 Numero di aziende per codice ATECO per regione (Friuli-Venezia Giulia) .....	72
Fig 37 Distribuzione delle aziende per numero di dipendenti.....	74
Fig 38 Distribuzione delle aziende per numero di dipendenti (aziende oltre i 50 dipendenti) ....	74
Fig 39 Distribuzione delle aziende per numero di dipendenti (aziende entro i 50 dipendenti) ...	75
Fig 40 Numero di aziende per provincia .....	76
Fig 41 Distribuzione delle aziende per numero di dipendenti .....	76
Fig 42 Numero di lingue in cui i siti sono tradotti e confronto con il campione .....	78
Fig 43 Numero di aziende per provincia .....	81
Fig 44 Distribuzione delle aziende per numero di dipendenti.....	82
Fig 45 Numero di lingue in cui i siti sono tradotti e confronto con il campione .....	83

Fig 46 Numero di aziende per provincia .....	86
Fig 47 Distribuzione delle aziende per numero di dipendenti .....	87
Fig 48 Numero di lingue in cui i siti sono tradotti e confronto con il campione .....	88
Fig 49 Andamento delle iscrizioni delle aziende .....	92
Fig 50 Anno di inizio della trasformazione digitale .....	100
Fig 51 Homepage e-commerce L'Insalata dell'Orto .....	106
Fig 52 Marchio DOP .....	116
Fig 53 Post Instagram dell'azienda .....	120

## Indice delle tabelle

Tab 1 Imprese attive nell'agroalimentare italiano, 2017 .....	7
Tab 2 Prezzi all'origine sulla piazza di Rovigo.....	15
Tab 3 Ettari di superficie in produzione .....	17
Tab 4 Tonnellate di produzione raccolta .....	18
Tab 5 Prezzi medi all'origine di derivati del latte (euro/kg, IVA esclusa) .....	21
Tab 6 Pubblico raggiungibile tramite social media advertising.....	61
Tab 7 Differenze tra campione Veneto e Triveneto .....	71
Tab 8 Differenze tra campione Trentino-Alto Adige e Triveneto.....	72
Tab 9 Differenze tra campione Friuli-Venezia Giulia e Triveneto .....	73
Tab 10 Lingue sito web .....	77
Tab 11 Presenza di icone social nei siti .....	78
Tab 12 Lingue sito web .....	83
Tab 13 Presenza icone social .....	83
Tab 14 Lingue sito web .....	88
Tab 15 Presenza icone social .....	88
Tab 16 Sintesi delle aziende del campione .....	95
Tab 17 Pratiche sostenibili .....	97
Tab 18 Aree tecnologiche.....	102