Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale in
Economia e gestione delle aziende

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Creazione di un modello di business per un'azienda orientata alla sostenibilità complessiva

Relatore
Ch. Prof. Luciano Olivotto

Laureanda
Francesca Favaron
Matricola 829657

Anno Accademico
2014 / 2015

Ringraziamenti

Desidero ringraziare chi ha creduto nella mia tesi, nei miei progetti e nella mia passione: il Prof. Luciano Olivotto e la Fattoria didattica biologica "Il Rosmarino".

Un grazie speciale va anche alla mia famiglia e alle persone a me care per avermi amata e incoraggiata e per aver condiviso con me soddisfazioni e fatiche.

Indice

Ringraziamenti

Indice

Introduzione I

Capitolo 1 La sostenibilità complessiva e il settore agricolo 5

1.1 La sostenibilità complessiva 5

1.2 La sostenibilità complessiva in agricoltura 11

1.2.1 La sostenibilità ambientale in agricoltura 12

1.2.2 La sostenibilità economica in agricoltura 15

1.2.3 La sostenibilità sociale in agricoltura 20

Capitolo 2 Il consumatore alimentare 27

2.1 Differenziazione, relazione di fiducia e moralizzazione del mercato 27

2.2 Le aziende agricole sostenibili: l'analisi della realtà sociale 36

Capitolo 3 Il contesto esterno 51

3.1 Il riconoscimento della sostenibilità in agricoltura. 52

3.2 Le aziende per la sostenibilità 56

3.3 Modelli aziendali a confronto con i bisogni della società 60

3.4 Aiuti economici per la sostenibilità 67

Capitolo 4 Le nuove Value Proposition per "Il Rosmarino" 75

4.1 La fattoria didattica biologica "Il Rosmarino" 76

4.2 La nuova proposta di valore 83

4.2.1 I tratti caratteristici dei segmenti di clientela 83

4.2.2 Il "Profilo del cliente" 89

4.2.3 La "Mappa del valore" 94

Capitolo 5 I nuovi Business Model Canvas per "Il Rosmarino" 101

5.1 Il Business Model Canvas delle nuove proposte di valore 101

5.2 Il confronto con l'azienda 108

5.3 Il modello di business e la sostenibilità complessiva 115

Capitolo 6 Considerazioni finali 121

6.1 “Il Rosmarino” e la sostenibilità complessiva: considerazioni finali. 121

6.2 Le caratteristiche della sostenibilità complessiva: considerazioni finali. 129

Bibliografia 133

Sitografia 137

Introduzione

L'obiettivo di questa tesi è di creare dei modelli di business per le aziende agricole che si distinguono nell'adottare un approccio basato sulla valorizzazione simultanea di tre aspetti: ambientale, sociale e economico ("sostenibilità complessiva").

Ho scelto di affrontare tali tematiche per più ragioni, alcune riconducibili alla sfera personale, altre inerenti alla "forza" che sta acquisendo il settore agricolo negli ultimi anni.

Le prime riguardano l'educazione e le esperienze vissute fino ad oggi. Grazie a queste ho compreso quanto possa essere significativa la "ricchezza" generata dalla valorizzazione delle relazioni sociali e del patrimonio naturale. Questa consapevolezza mi ha indotto a ritenere la "sostenibilità complessiva", studiata in questi ultimi anni, un fondamentale requisito per le aziende del futuro. In particolare quelle agricole dovrebbero essere le prime ad adoperarsi in tal senso, non solo perché lo richiedono in forma sempre più esplicita sia le fonti normative europee che quelle nazionali, ma anche per l'importanza attribuita oggi al cibo e alle sue modalità di produzione.

Il forte interesse emerso sin dai primi anni universitari per il settore agricolo ha maturato in me la convinzione che esso sia differente se confrontato con gli altri. La sua versatilità, indispensabilità e il suo potenziale latente sono caratteristiche che rendono unica la pratica agricola. In particolare le soluzioni alternative emerse in tempi recenti, sia per le grandi imprese che per le piccole fattorie, hanno alimentato la mia curiosità nella ricerca di realtà innovate, anche grazie a idee semplici, ma singolari. La presenza di esempi che hanno saputo scommettere su questo settore, caratterizzato da periodi di marginalità nell'economia italiana e non sempre esente da rischi, ha cambiato le regole del gioco. E' affascinante vedere come l'agricoltura, trascurata fino a pochi anni fa, oggi stia tornando protagonista di riviste, di studi e della politica del nostro Paese, generando valore attraverso il recupero del passato (delle tradizioni, del valore della società, della semplicità e della natura), ma in chiave innovativa.

In aggiunta i nuovi input derivati dalla crisi del settore secondario, dal ritorno alla propria storia e tradizione e dalla volontà di valorizzare il nostro Paese, hanno contribuito alla riscoperta dell'azienda agricola. In questa tesi lo studio verrà condotto, in ambito organizzativo, esattamente come se si trattasse di una qualsiasi altra realtà imprenditoriale. Si ritiene, infatti, fondamentale sottolineare tre aspetti quello sociale e naturale, ma anche quello economico, qui inteso come management.

L'analisi fatta nelle pagine successive è nata dalla convinzione che l'azienda agricola possa esercitare la sua attività, attenendosi all'idea propria della sostenibilità complessiva e che questo modo di gestire l'azienda possa condurre ad una solidità aziendale, sconosciuta precedentemente. Per provare ciò si è pensato di costruire dei modelli di business da applicare alla realtà agricola, tenendo presente l'obiettivo di produzione di valore economico, ambientale e sociale.

Inizialmente sono state fornite le basi per la costruzione effettiva dei modelli di business, realizzati in un seconda parte della tesi. Esse sono: la definizione di sostenibilità complessiva, utile per verificare il raggiungimento dello scopo dello studio, l'analisi del comportamento del consumatore per valutare di quali bisogni necessita e l'esame del contesto esterno (cosa prevedono gli ordinamenti, casi aziendali esistenti, opportunità economiche). Nella conclusione verranno scelti alcuni dei segmenti di mercato sui quali costruire l'offerta dell'azienda agricola e il suo modello di business.

Questi ultimi che costituiscono la seconda parte della tesi sono stati realizzati, tenendo presente le caratteristiche di un'azienda specifica che ha collaborato a questo studio: la Fattoria didattica biologica "Il Rosmarino". Per l'analisi ci si è avvalsi dello schema "Business Model Canvas", in quanto ritenuto uno strumento "intuitivo" e ben adattabile a qualsiasi tipologia di azienda. In questa sezione, cuore della tesi, verrà anche fornita una valutazione della costruzione dei modelli di business, realizzati secondo il principio della sostenibilità complessiva, sottolineandone le difficoltà incontrate nell'ideazione o quelle riscontrabili nell'applicazione degli stessi.

La conclusione della tesi, invece, si divide in due parti. La prima riporta alcune opinioni personali su possibili azioni future attivabili da "Il

Rosmarino", la seconda esprime un giudizio sul rapporto tra azienda in generale e sostenibilità complessiva.
La scarsità di studi sulle aziende agricole dovuta alla recente riscoperta di questo settore sotto una visione economica aziendale, alla transizione dalla vecchia alla nuova riforma della PAC, alle poche informazioni sui consumi alimentari dopo la crisi economico finanziaria e al fatto che molte nuove realtà non sono ancora riconosciute dagli ordinamenti (europei e nazionali), comporta la penuria di materiali specifici sui temi affrontati nella tesi. Pertanto i risultati ottenuti sono stati conseguiti sul campo, per merito della collaborazione con "Il Rosmarino" e grazie agli approfondimenti inerenti alle tematiche trattate.
L'intento, attraverso la costruzione dei modelli di business, è quello di capire il ruolo che può avere la sostenibilità complessiva nel settore agricolo, confidando nel fatto che essa possa costituire una risorsa non solo per le aziende qui considerate, ma anche per ciò che costituisce la realtà esterna all'organizzazione aziendale.

CAPITOLO 1

La sostenibilità complessiva e il settore agricolo

Introduzione

L'obiettivo del capitolo è di introdurre i concetti teorici su cui si basa la tesi, considerando, inizialmente, il contesto economico in generale e poi il settore agricolo.
In particolare nella prima parte, s'intendono definire i tratti caratteristici che distinguono la sostenibilità "complessiva" da quella convenzionale. Saranno presi in esame alcuni eventi storici e le nuove prospettive con cui si guarda all'attività economica, ritenuti fondamentali per lo sviluppo delle imprese orientate secondo la nuova concezione della sostenibilità.
Nella seconda parte, si cercherà di descrivere il ruolo del valore economico, sociale e ambientale, nei modi di fare impresa indirizzati alla sostenibilità complessiva, specialmente, nell'azienda agricola. Verranno indicate anche le ragioni per cui tale settore potrebbe incontrare delle difficoltà nel cambiare i propri modelli di business per orientarli verso nuovi scopi sostenibili.
Il capitolo in sostanza traccia una definizione teorica dell'accezione di "complessività" attribuita alla sostenibilità e permette di valutare la possibilità di concretizzarla nella pratica agricola.

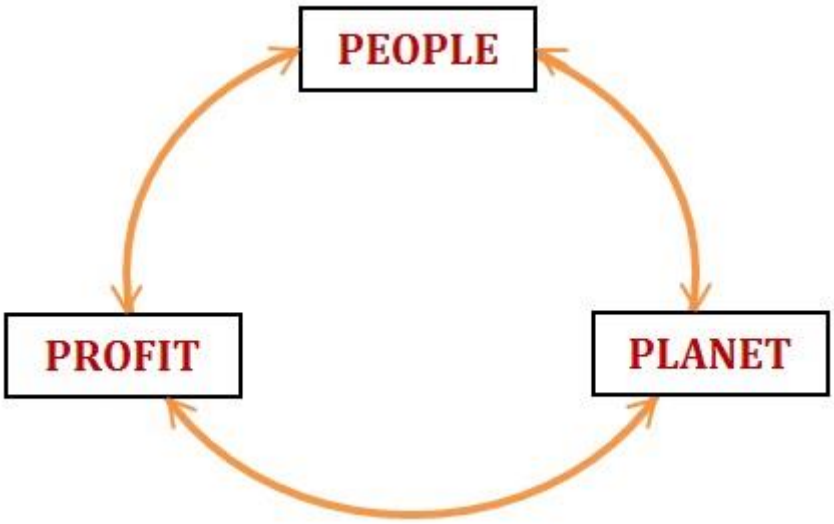
1.1 La sostenibilità complessiva

L'idea di sostenibilità, su cui si basa questa tesi, viene chiamata "complessiva". Essa si identifica in tre aspetti: *People, Profit, Planet* (altrimenti denominati le "tre P")[1]. Spesso il termine "sostenibilità" viene associato a quello di "green" o di cura dell'ambiente, ma in questo contesto si vuole fare riferimento ad un concetto più ampio. Qui s'intende valorizzare le "tre P" insieme, in modo indistinto e intersecato. Infatti, esiste alla base di questa concezione una relazione tra valore economico, ambientale e sociale che rende questi concetti uniti tra loro, ma anche compenetranti e vicendevolmente influenti. Ciò significa che al variare di uno di essi, si

[1] John ELKINGTON, 1997.

innesca una serie di conseguenze a cui gli altri due non riescono a sottrarsi. Questa reazione, inoltre è continua e non statica. Il modo migliore per rappresentare la sostenibilità complessiva è quindi attraverso un circuito chiuso (figura 1.1).

Figura 1.1: Rappresentazione della sostenibilità complessiva.



Fonte: Elaborazione personale per la comprensione del concetto di sostenibilità complessiva.

Il doppio senso delle frecce sta ad indicare l'interscambio continuo tra le tre componenti, al punto da renderle una cosa sola. Il senso di questa relazione e la comprensione della sua reale esistenza in ambito economico saranno chiare una volta letti i paragrafi successivi, dove verrà evidenziata l'interdipendenza tra le "tre P", in agricoltura.

Per definire la sostenibilità complessiva come una simbiosi di valore sociale, profitto e ambiente, sono stati compiuti diversi passi nella storia. In questo paragrafo l'intento non è quello di descriverli tutti, ma di sottolineare gli aspetti ritenuti più significativi, per comprendere e assimilare il concetto di questa accezione di sostenibilità.

Il primo è la definizione di sviluppo sostenibile data dal Rapporto Bruntland[2], redatto dalla stessa Presidente, Gro Harlem Bruntland, per documentare le opinioni della Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo, a partire dal 1983.

[2] WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND. DEVELOPMENT (1987), *Our common Future*, Oxford University Press, Oxford (trad. it. *Il futuro di noi tutti*, Milano: Bompiani, 1988).

Si ritiene questa occasione d'incontro molto significativa, per diverse ragioni. Innanzitutto per aver riunito attorno allo stesso tavolo i rappresentanti, istituzionali e non, di molti Paesi, industrializzati e in via di sviluppo, a livello mondiale. Tale evento ha consentito un confronto costruttivo, che ha saputo prendere in esame le problematiche e le caratteristiche di nazioni estremamente diverse, andando oltre i confini territoriali e condividendo preoccupazioni e disagi dei vari paesi. Questo, però non è stato facile. Dal rapporto emerge la difficoltà di dialogare e discutere tra soggetti eterogenei con obiettivi ed esigenze divergenti: *"...i differenti punti di vista ci sembravano inizialmente inconciliabili, e hanno richiesto molta riflessione e buona volontà perché si potesse comunicare al di là delle divisioni culturali, religiose e regionali"*[3]. Proprio questo aspetto (cioè la problematicità che emerge nel tentare di trovare una soluzione comune a disagi condivisi) rappresenta una delle cause che limitano anche lo sviluppo economico e, quindi, quello del settore agricolo. Solo in tempi recenti si sono iniziate ad adottare strategie collaborative perché ritenute vincenti[4]. Il nuovo modo di valorizzare le relazioni è sicuramente innovativo per far crescere e sviluppare l'azienda anche in un'ottica di sostenibilità e solidità futura. Questo sarà un punto cardine dei modelli di business che verranno presentati nei prossimi capitoli per le aziende agricole sostenibili.

In secondo luogo il Rapporto Bruntland è significativo per la presa di coscienza da parte delle nazioni dell'importanza di svilupparsi in modo sostenibile, cioè garantendo la possibilità a tutte le generazioni attuali e future di soddisfare i propri bisogni.

Partendo dal presupposto che le risorse di cui disponiamo sono scarse, affinché la crescita sostenibile si possa realizzare è necessario trovare una modalità attraverso la quale esse possano essere sfruttate con efficienza. Questo si traduce concretamente nel cambiare il proprio modo di fare impresa, cercando di sfruttare al massimo ciò che si ha disposizione e quindi riconvertendo quelli che oggi sono considerati i "rifiuti" della attività di produzione in nuove risorse utilizzabili per altri scopi. Questa nuova concezione di economia è strettamente connessa al ciclo continuo rappresentato nella figura 1.1. Per esempio, con l'avvio di un'attività

[3] WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1988, p. 20.
[4] John NASH, 1950.

sostenibile, i costi provenienti dalla produzione di valore economico potranno essere reintegrati nel ciclo del valore come nuove risorse per la realizzazione di vantaggi ambientali e sociali[5]. Questo è stato l'input che ha indotto parte degli individui e dei soggetti pubblici e privati del mondo a riorientare la propria crescita, non considerando solo i risultati raggiunti, ma anche le modalità con cui sono stati ottenuti e le conseguenze del proprio agire economico. Nuovamente questo aspetto calza a pennello con la tesi in esame. I modelli di business, di cui si scriverà in seguito, cambiano il modo di fare impresa ampliando lo sguardo e considerando un orizzonte temporale più lungo. L'obiettivo della sostenibilità complessiva implica, infatti, l'osservazione approfondita dell'attività aziendale sotto gli aspetti ambientale, economico e sociale, considerando i suoi effetti su tutti i soggetti ad essa connessi e guardando al lungo periodo.

La CSR (Corporate Social Responsibility) è un altro aspetto importante per la descrizione dell'idea di base qui presentata. Con la sua diffusione si è cercato di dare spessore al tema della sostenibilità nell'ambito aziendale. La CSR è la presa di coscienza da parte dei soggetti economici che il loro agire produce degli effetti (positivi e negativi) sulla società, sull'ambiente e sull'impresa stessa. Già il Rapporto Bruntaland aveva elencato tra i destinatari del documento le imprese private, ma con la CSR, in particolare le multinazionali vengono coinvolte direttamente.

Anche se rimane un certo scetticismo sul loro modo di agire, si ritiene che comunque questo sia un passo avanti per l'applicazione concreta della sostenibilità. Le perplessità riguardano la scelta di alcune multinazionali di adottare strumenti, come i codici di condotta, per autoregolarsi sulla produzione di esternalità[6] negative generatesi dalla propria attività. Un esempio è quello che ha come protagonisti i principali fornitori di cacao e i relativi produttori di cioccolato, a livello mondiale. Essi nel 2001 hanno firmato un accordo che li impegnava a eliminare entro il 2008 il traffico di

---

[5] Vedi capitolo 5.

[6] *"Esternalità: gli effetti (detti anche effetti esterni o* economia esterna*) che l'attività di un'unità economica (individuo, impresa ecc.) esercita, al di fuori delle transazioni di mercato, sulla produzione o sul benessere di altre unità".* Enciclopedia on-line Treccani, http://www.treccani.it/enciclopedia/esternalita/. 12 febbraio 2015.

bambini e il lavoro minorile nelle piantagioni di cacao[7]. Gli impegni presi, però rimangono tuttora inadempiuti. Il video "The dark side of chocolate"[8] testimonia la presenza ancora consistente del fenomeno del lavoro minorile e la mancanza di interventi forti da parte delle multinazionali, per eliminare questa piaga sociale. Nel video si parla, infatti, di un'azione da parte di tali soggetti, nei confronti della lotta al lavoro minorile, per un importo pari a 6 milioni di euro annui, ma che a confronto con il fatturato annuale di 12 miliardi di euro, di multinazionali come Nestlè, risulta essere una cifra decisamente irrisoria. Il dubbio è su quanto tali impegni da parte delle multinazionali si traducano in azioni concrete e quanto questi entrino effettivamente a far parte della strategia aziendale in un'ottica di sostenibilità complessiva.

L'idea di azienda agricola sostenibile di cui si parla in questa tesi è quella di un soggetto che valuta e cerca di calcolare gli effetti attuali e futuri delle sue azioni in ambito economico sociale e ambientale.

L'azienda, quindi, deve assumersi le sue responsabilità non per ragioni unicamente legate alla conquista del consenso del consumatore, ma in quanto attore operante in un certo ambiente naturale, economico e sociale, deve fare il possibile per rispettarlo anche in un'ottica di solidità aziendale. Nell'esempio sopra riportato, il codice di condotta non solo perde di credibilità, ma risulta essere un diversivo per rassicurare il consumatore o evitare posizioni scomode con i governi e le organizzazioni che si occupano di tutelare i soggetti vittime delle esternalità negative delle aziende. Nel momento in cui questo comportamento scorretto emergerà nuovamente, gli effetti sulla relazione con il cliente e le eventuali sanzioni legali potrebbero essere molto negativi. In altre parole la sostenibilità professata da alcune multinazionali risulta essere una mera sovrastruttura applicata alla vera identità delle aziende, il cui unico scopo è di conquistare la fiducia del consumatore, ma in modo non trasparente. Nelle aziende agricole

[7] Il Protocollo Harkin - Engel è un documento che regola la crescita e la produzione del cacao e dei prodotti da esso derivanti, in modo conforme alla Convenzione OIL n. 182 sulla eliminazione delle peggiori Forme di Lavoro minorile.

[8] Il video "The dark side of chocolate" fu realizzato nel marzo del 2010 da Miki Mistrati e Umberto Romano e prodotto da Helle Faber. *The dark side of chocolate,* pubblicato il 2 agosto 2014. YouTube. 15 giugno 2015. http://youtu.be/S-57lKSkmHA.

sostenibili, invece, la sostenibilità complessiva è la caratteristica con cui si identifica l'impresa.

L'orientamento ai valori economico, sociale e ambientale deve essere realizzato con un'azione unica e profonda. Questo significa che non solo la sostenibilità deve essere la linea guida che orienta le decisioni aziendali, ma anche qualsiasi azione l'impresa si appresti a compiere in tutta la *value chain*[9]. Questo però non è sufficiente per raggiungere pienamente l'identità aziendale qui proposte. L'impresa infatti deve andare oltre i propri confini e porre le "tre P" come fondamento di tutti i legami con gli altri *stakeholder*[10]. *S*e tutti i soggetti appartenenti alla rete di relazioni con l'azienda agricola, agissero nell'ottica di realizzare tale obiettivo, si incontrerebbero meno ostacoli nei rapporti contrattuali perché lo scopo sarebbe condiviso.

L'agire concorde di tutti gli attori verso la condivisione della sostenibilità ambientale, sociale economica si può tradurre con il perseguimento del bene comune. Lo scopo, quindi, non sarebbe più il successo che prevede necessariamente la vincita di uno e la perdita di tutti gli altri, ma il raggiungimento dell'obiettivo che si ottiene con la vittoria di tutti i partecipanti e questo può essere portato a compimento solo attraverso un'azione unitaria di collaborazione.

Questo è il terzo e ultimo aspetto fondamentale nella distinzione delle aziende agricole sostenibili rispetto a tutte le altre. Costruire una rete con tutti gli attori del contesto economico per ottenere il bene comune in una soluzione *win-win*[11] è il nodo centrale che guida l'ideazione dei modelli di business presentati nei prossimi capitoli e la motivazione per la loro concretizzazione.

Lo sviluppo sostenibile, la responsabilità dell'impresa e il bene comune sono le tre parole chiave dello schema di riferimento nella definizione dell'azienda agricola sostenibile.

---

[9] Il termine "*Value Chain*" è stato utilizzato da Michael PORTER nel 1985 nel suo libro *"Competitive Advantage, Creating and Sustaining superior Performance"*. L'analisi della value chain descrive le singole attività aziendali per individuare i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione, con l'obiettivo di migliorarne la competitività e il posizionamento nel mercato.

[10] Gli stakeholder sono tutti i soggetti, fisici e giuridici, che influenzano o sono influenzati, direttamente o indirettamente, dall'attività aziendale. R. Edward FREEMAN, 1984.

[11] *Economia e gestione delle imprese. Fondamenti e applicazioni* a cura di G. VOLPATO, Roma, Ed. Carocci, 2006.

Secondo l'idea definita in questa tesi, la loro applicazione non potrebbe realizzarsi se non si considerassero insieme ad esse i tre valori che caratterizzano la sostenibilità complessiva: economico, sociale e ambientale. Queste tre componenti, inoltre, devono essere analizzate unitamente; infatti se l'azienda ne valorizzasse solo una, realizzerebbe una sostenibilità parziale. Non si scriverà, quindi, di aziende che siano sostenibili economicamente, il cui obiettivo è il profitto o di enti, associazioni, organizzazioni che si curano dell'ambiente o di problematiche sociali. Le aziende in esame attribuiscono valore a tutti e tre gli ambiti, in modo simultaneo, altrimenti non riuscirebbero a raggiungere l'obiettivo aziendale: il bene comune. Se un'azienda si occupasse solo di ottenere elevati profitti, molto probabilmente, dovrebbe scendere a compromessi sul piano sociale, come tenere bassi i costi della manodopera e su quello naturale, come non effettuare controlli sull'impatto dell'attività a livello ambientale. Ma anche se un ente si dedicasse solo a questo aspetto, senza pensare alla necessità di conseguire un profitto, correrebbe il rischio di non essere sostenibile economicamente.
Le aziende agricole sostenibili sono, quindi, mosse da una spinta di fondo su cui viene costruita la strategia aziendale: la sostenibilità complessiva. Si capisce che un'azienda agisce spinta da questa idea nel momento in cui prende coscienza di avere un ruolo di responsabilità nel contesto economico in quanto genera esternalità. La forza della sostenibilità complessiva si consolida nel momento in cui lo sviluppo dell'azienda viene pensata seguendo un percorso che porta alla realizzazione della sostenibilità economica, sociale e ambientale di tutti gli stakeholder, cioè al raggiungimento del bene comune.

1.2 La sostenibilità complessiva in agricoltura

Nei paragrafi di seguito riportati viene considerata l'applicazione della sostenibilità nelle aziende agricole. L'intento è quello di dimostrare come sia complicato il suo perseguimento in termini complessivi, ma anche sottolineare la necessità del suo raggiungimento sotto gli aspetti delle "tre P", affinché un'azienda possa definirsi sostenibile. Per ragioni di ordine espositivo i concetti sono stati presentati separatamente, ma con l'intento di

considerarli un'unica entità, come dovrebbe verificarsi nella strategia aziendale.

1.2.1 La sostenibilità ambientale in agricoltura

L'articolo 2135 del Codice Civile dà la definizione di imprenditore agricolo[12]. Con l'entrata dell'Italia nell'Unione Europea e con la maggiore rilevanza attribuita al settore dell'agricoltura, la figura dell'imprenditore agricolo si è arricchita di funzioni ritenute coerenti con le politiche adottate dagli Stati membri e con lo sviluppo economico mondiale. Il nuovo modo di considerare l'agricoltore, porta a concepire la sua attività come multifunzionale: *"oltre alla sua funzione primaria di produrre cibo e fibre, l'agricoltura può anche disegnare il paesaggio, proteggere l'ambiente e il territorio e conservare la biodiversità, gestire in maniera sostenibile le risorse, contribuire alla sopravvivenza socio-economica delle aree rurali, garantire la sicurezza alimentare"*[13].

Le funzioni dell'imprenditore agricolo possono, quindi, essere riassunte in quattro gruppi: la produzione di alimenti di qualità in grado di competere nel mercato mondiale, la tutela delle comunità rurali sia in termini economici che sociali, il rispetto delle tradizioni e la salvaguardia dell'ambiente. Quest'ultima in particolare viene presa in esame in questo paragrafo.

La cura che l'agricoltore deve avere per l'ambiente non è né scontata per il fatto che la sua attività è a stretto contatto con la natura e nemmeno sempre

---

[12] Art. 2135 C.C.: *E' imprenditore agricolo chi esercita una delle seguenti attività: coltivazione del fondo, selvicoltura, allevamento di animali e attività connesse.*
Per coltivazione del fondo, per selvicoltura e per allevamento di animali si intendono le attività dirette alla cura ed allo sviluppo di un ciclo biologico o di una fase necessaria del ciclo stesso, di carattere vegetale o animale, che utilizzano o possono utilizzare il fondo, il bosco o le acque dolci, salmastre o marine.
Si intendono comunque connesse le attività, esercitate dal medesimo imprenditore agricolo, dirette alla manipolazione, conservazione, trasformazione, commercializzazione e valorizzazione che abbiano ad oggetto prodotti ottenuti prevalentemente dalla coltivazione del fondo o del bosco o dall'allevamento di animali, nonché le attività dirette alla fornitura di beni o servizi mediante l'utilizzazione prevalente di attrezzature o risorse dell'azienda normalmente impiegate nell'attività agricola esercitata, ivi comprese le attività di valorizzazione del territorio e del patrimonio rurale e forestale, ovvero di ricezione ed ospitalità come definite dalla legge.

[13] Definizione di multifunzionalità in agricoltura attribuita dalla Commissione dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), 1998.

facile da adempiere. Spesso l'imprenditore agricolo deve compiere delle scelte che possono anche limitare la prestazione della propria attività e il raggiungimento di un certo profitto; si tratta per esempio di prestare attenzione al consumo di SAT[14]. L'agricoltore potrebbe trovarsi costretto a scegliere se utilizzare in modo corretto il terreno o impropriamente, sfruttandolo troppo o, al contrario, in modo efficiente. Oppure potrebbe decidere di ridurre l'utilizzo di pesticidi che da un lato compromettono la salubrità del terreno e del cibo, ma dall'altro possono aumentare l'esposizione delle piante alla malattie e di conseguenza il rischio di una raccolta di volumi scarsi o di brutto aspetto, sgradito al mercato.

L'agricoltore quindi si trova a fare i conti con situazioni che possono essere convenienti per lui, ma non per l'ambiente, pertanto gli spetta una scelta che stabilisce l'identità aziendale.

Proprio per questo motivo l'attività agricola che intende svilupparsi secondo il concetto di sostenibilità deve orientare completamente la produzione e il modo di fare impresa secondo tale idea, anche se questo implica un diminuzione del profitto nel breve termine.

Esistono molti casi che ci possono far riflettere sul ruolo di protezione dell'ambiente attribuito all'agricoltore. Un esempio che ha suscitato particolare interesse recentemente è quello dell'azienda "Moncler"[15] colpita, di riflesso, dal maltrattamento riservato alle oche (da cui proviene la piuma della predetta marca) da parte degli allevatori.

Un altro caso, data la particolare importanza di questa produzione per l'Italia, ma anche per la nostra regione è quello di Refrontolo, un paese delle terre del Prosecco che recentemente è stato protagonista di una triste vicenda.

Il 2 agosto del 2014 il fiume Lierza, in seguito ad un nubifragio ha esondato, provocando quattro vittime, danni all'ambiente e alle coltivazioni (immagine 1.1).

---

[14] Superficie Agricola Totale: SAU (Superficie Agricola Utilizzata) + superficie agricola non utilizzata (ma sulla quale può riprendere la pratica agricola).

[15] Servizio mandato in onda da Report l'11 novembre 2014, sullo scandalo Moncler. Siamo tutti oche, pubblicato il 2 novembre 2014. Rai – Radiotelevisione Italiana, 18 giugno 2015. http://www.report.rai.it/dl/Report/puntata/ContentItem-3e1844c1-87db-4948-b074-3715bb98e66a.html.

Si sono aperti numerosi dibattiti e inchieste nel tentativo di individuare un responsabile e tra le alternative sono stati accusati anche i vignaioli.

Immagine 1.1: Refrontolo prima, durante e dopo l'alluvione.

Fonte: rielaborazione di immagini ai link: http://www.meteoweb.eu/2014/09/mese-fa-disastro-refrontolo-evento-naturale-tutto-prevedibile/320127/, http://www.climatemonitor.it/?p=36207, http://tribunatreviso.gelocal.it/treviso/cronaca/2014/12/31/news/le-immagini-dell-anno-da-renzi-a-refrontolo-la-marca-saluta-il-2014-1.10586690.

Sicuramente i particolari eventi climatici che negli ultimi anni ci sorprendono hanno contribuito al dissesto idrogeologico del paese, ma dall'altro lato non si può trascurare il potenziale remunerativo di questi terreni. La zona di produzione particolarmente pregiata del Prosecco, può far gola a molti investitori che pur procurando lavoro e apportando valore ulteriore a questo bacino produttivo, non tengono conto degli eventuali effetti collaterali.

Immagine 1.2: Smottamento del terreno vitato a Refrontolo.

Fonte: http://tribunatreviso.gelocal.it/treviso/cronaca/2015/01/13/news/frane-a-refrontolo-e-sempre-emergenza-1.10663851.

Le opinioni sono molteplici, i produttori, infatti, si difendono evidenziando il fatto di prendersi cura del territorio e delle coltivazioni, ma bisogna anche comprendere il limite tra produzione e sfruttamento del terreno. E' necessario domandarsi fino a dove ci si può spingere con il prelievo di risorse dall'ambiente, cercando comunque di non compromettere il patrimonio per le generazioni future[16] (immagine 1.2).

Il caso di Refrontolo ci fa capire come talvolta la scelta della sostenibilità non vada di pari passo con la massimizzazione del valore economico. Per avvicinarsi alla concretizzazione della sostenibilità complessiva è necessario o ridimensionare le proprie ambizioni economiche o trovare una via alternativa, per raggiungerle.

Questa scelta per essere convinta e profonda deve partire dal vertice decisionale e deve essere condivisa in tutta l'azienda anche dal singolo operaio.

1.2.2 La sostenibilità economica in agricoltura

La scelta della sostenibilità complessiva sul piano economico, può essere una strada difficile da intraprendere. L'agire del *management* aziendale, seguendo lo schema di riferimento spiegato nel primo paragrafo, introduce un grado di incertezza in ogni decisione. Questa è una caratteristica della sostenibilità che spesso dissuade l'imprenditore dal suo perseguimento. Non sa, infatti, quali conseguenze avrà il suo agire economico e se ci sarà un ritorno remunerativo per l'investimento secondo questa filosofia aziendale. Il perseguire tale strategia comporta molte volte dei sacrifici in termini monetari e a livello di organizzazione (specialmente se l'azienda deve cambiare il vecchio modello di business) che non garantiscono dei risultati. Talvolta questi si manifestano quantitativamente, altre volte qualitativamente. Per riconoscerli l'azienda deve essere dotata di strumenti

[16] Il Geologo Roberto Cavazzana dell'Albo dei Geologi del Veneto, afferma in un'intervista rilasciata alla redazione del MeteoWeb il 5 settembre del 2014 che*"...va evidenziato quanto le continue trasformazioni, dettate da necessità produttive e industriali, insediamenti e interessi urbanistici, hanno contribuito all'incremento della vulnerabilità del territorio."*

adeguati (TBL - Triple Bottom Line[17], indici di BES – Benessere Equo Sostenibile[18]), altrimenti corre il rischio di non riuscire a fare un'adeguata analisi a consuntivo e di non essere veritiera sui risultati effettivamente conseguiti. A questo si somma il problema che non si può prevedere quando questi ritorni si verificheranno e ciò necessita di un continuo monitoraggio. L'elevato grado di incertezza potrebbe indurre l'imprenditore agricolo a scegliere metodi più facili e immediati di guadagno (vedi caso di Refrontolo), ma nell'analisi del lungo periodo tale scelta potrebbe incorrere in sanzioni o esternalità negative (ambientali e sociali), che potrebbero generare una perdita superiore al precedente mancato guadagno. Quello che viene richiesto alle aziende non è di rinunciare al profitto, ma di investire una parte di questo nella realizzazione della sostenibilità complessiva con costanza e perseveranza, perché tale scelta porterà probabilmente a dei risultati in futuro, sia in termini quantitativi che qualitativi (ambientale e sociale).

Per esempio investire oggi in sistemi all'avanguardia che consentano di smaltire i liquami degli allevamenti per renderli meno inquinanti, farebbe anticipare all'azienda il rispetto di norme che le istituzioni potrebbero introdurre in futuro, ponendosi in una posizione di vantaggio rispetto ai concorrenti. Allo stesso modo però se questo non avverrà, l'azienda avrà comunque ridotto le esternalità negative e prodotto un beneficio in termini ambientali. Da questo caso emerge sia la caratteristica dell'incertezza sulle

---

[17] *"The phrase "the triple bottom line" was first coined in 1994 by John Elkington, the founder of a British consultancy called SustainAbility. His argument was that companies should be preparing three different (and quite separate) bottom lines. One is the traditional measure of corporate profit—the "bottom line" of the profit and loss account. The second is the bottom line of a company's "people account"—a measure in some shape or form of how socially responsible an organization has been throughout its operations. The third is the bottom line of the company's "planet" account—a measure of how environmentally responsible it has been. The triple bottom line (TBL) thus consists of three Ps: profit, people and planet. It aims to measure the financial, social and environmental performance of the corporation over a period of time. Only a company that produces a TBL is taking account of the full cost involved in doing business."*
Triple bottom line. It consists of three Ps: profit, people and planet. In "The Economits" – Online extra, 2009. Disponibile in: http://www.economist.com/node/14301663.
J. Elkington, books, http://johnelkington.com/publications/books/, 23 marzo 2015.

[18] E' un progetto frutto della collaborazione tra Cnel (Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro) e Istat, nato con l'intento di individuare dei parametri che possano misurare in termini non solo economici, ma anche ambientali e sociali il benessere e lo sviluppo di una società. E' possibile visitare il sito al link http://www.misuredelbenessere.it/.

conseguenze future di un'azione sostenibile, sia l'importanza della costanza e perseveranza nella scelta di tale “filosofia”.

Il settore agricolo presenta delle caratteristiche particolari rispetto ad altri e queste rendono ancora più difficile per una sua azienda cambiare il proprio approccio in direzione dello sviluppo sostenibile. Le problematiche a cui va incontro rispetto agli altri settori sono: l'influenza degli eventi climatici, il fatto che esiste un lasso di tempo tra il momento della domanda e dell'offerta e la volatilità del prezzo al variare delle quantità prodotte, in quanto la domanda generalmente rimane invariata. A tutto questo vanno sommati anche altri problemi comuni alle altre *industry* come la crisi economica e finanziaria e l'aumento dei costi dei fattori produttivi (carburante e fertilizzanti).

La presenza di questi limiti implica necessariamente la ricerca di nuove soluzioni che tentino di superarli. La prima è quella di sviluppare la propria attività di produzione tradizionale diversificando il prodotto, introducendo nuove varietà di beni e sperimentando diverse tecniche di coltivazione per la stessa pianta. Questo consentirà, nel caso si dovessero verificare imprevisti climatici, di ripartire il rischio su diverse tipologie di colture. La seconda è di rendere l’azienda agricola multifunzionale e quindi di provvedere non solo all’attività principale, ma di arricchirla con altre che mirano a scopi differenti. Per esempio la fattoria didattica è un’iniziativa che consente all’agricoltore di sensibilizzare grandi e piccini sui temi dell’agricoltura e allo stesso tempo di integrare il proprio reddito proveniente dall’attività principale. Anche l’intervento del settore pubblico che si concretizza nei provvedimenti della PAC (Politica Agricola Comune) costituisce un’altra soluzione all’incertezza dei risultati.

La Politica Agricola Comune mira alla *safety food* e alla *security food*, ovvero al cibo sano e di qualità, ma anche al fatto che tutti possano disporne al bisogno.

Oltre a tutelare il consumatore, la PAC si occupa anche di garantire un tenore di vita adeguato agli agricoltori europei. Inizialmente si è cercato di conseguire questo obiettivo concedendo incentivi ai produttori in base al volume di produzione, ma ciò ha provocato rilevanti conseguenze. Gli agricoltori per ottenere maggiori sussidi erano disposti a tutto, al fine di aumentare la quantità di beni prodotti, anche allo sfruttamento esasperato

del terreno attraverso l'uso di sostanze chimiche nocive o adattando le produzioni alla monocoltura. Inoltre l'eccessiva produzione di cibo ha comportato l'aumento di sprechi dello stesso, poiché l'offerta superava di gran lunga la domanda.

Una volta riconosciuti i problemi che tale politica aveva generato, la PAC ha ritenuto opportuno cambiare strategia, eliminando la connessione tra sovvenzioni e volume di produzione, prevedendo un unico sostegno al reddito collegato alla capacità dell'agricoltore di tutelare l'ambiente nel rispetto della legge, di conservare la biodiversità, proteggendo le specie animali autoctone e di produrre beni alimentari sani.

Oggi la PAC si orienta quindi alla sostenibilità del mercato, del reddito dell'agricoltore e a quella rurale. Attraverso i PSR (Piani di Sviluppo Rurale), l'attività agricola orientata alla sostenibilità, viene agevolata. Il vantaggio di questo modo di sostenere la produzione deriva dal fatto che, nonostante ci sia una politica comune che unisce tutti gli Stati membri, questa poi viene adattata, caso per caso, ai singoli Stati e Regioni. Ciò consente quindi di individuare le aree bisognose di maggior sostegno. Inoltre in questo modo è possibile applicare i vari provvedimenti in base alle caratteristiche morfologiche, economiche e sociali dei diversi Paesi. Una politica indifferenziata infatti sarebbe stata inefficiente, viste le grandi differenze esistenti tra Stato e Stato, ma anche all'interno di uno stesso Paese. Un esempio è la stessa riforma della PAC che cerca di sostenere ancora più di prima le condizioni difficili di produzione delle zone montane o che incentiva attraverso sussidi i giovani imprenditori agricoli. Proprio recentemente è stata resa nota la modalità di pagamento dell'IMU agricola[19] che solleva da questo onere coloro che gestiscono un'attività al di sopra di una certa altitudine o sono dotati di un titolo professionale.

Un altro problema con cui gli agricoltori devono spesso fare i conti è la dimensione degli appezzamenti del terreno che spesso è esigua[20]. A questo

---

[19] S. FOSSATI, *Imu agricola, ecco i nuovi criteri: esenzione totale in 3.456 Comuni,* in "Il sole 24 ore", 2015. Disponibile in: http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2015-01-23/imu-agricola-cdm-fissa-nuovi-criteri-esenzione-totale-3456-comuni-155536.shtml?uuid=ABc8fziC.

[20] Il sesto censimento generale in agricoltura eseguito dall'Istat registra ancora un numero elevato di aziende agricole con una SAU inferiore ad un ettaro, esse nel 2010 rappresentavano il 30,9% del totale delle aziende agricole italiane. Il trend storico ci fa vedere, però, un miglioramento rispetto al 2000 quando questa categoria di aziende era

va aggiunto un problema di parcellizzazione ovvero il fatto che non solo le aziende sono piccole, ma il terreno spesso è diviso in appezzamenti distanti tra loro, in particolar modo nelle zone montuose o collinari. Queste due caratteristiche comportano difficoltà nel rendere efficienti le attività produttive. Non solo l'agricoltore proprietario di un piccolo terreno non riesce a permettersi l'acquisto dei macchinari per coltivarlo e curarlo, ma se a questo si aggiunge che il terreno è diviso in aree distanti, l'obiettivo di produrre per ottenere un minimo guadagno, risulterebbe impossibile. Per questo motivo la PAC spinge i produttori a trovare delle soluzioni in grado di alleviare l'onere di costi troppo elevati come le OP (Organizzazioni di Produttori[21]), varie forme di collaborazione che possano rendere più competitiva l'azienda, la specializzazione nella coltivazione di particolari prodotti o le attività di conto terzi. Questo nuovo spirito imprenditoriale porta a forme di innovazione e sviluppo sostenibile incentrate nella rete di relazioni create dai vari soggetti nel contesto in cui operano. E' un nuovo modo di fare impresa che non sta solo spopolando nel settore agricolo, ma anche in tutti gli altri: è il caso della simbiosi industriale di Kalundborg[22]. La rete consente di essere competitivi, distaccandosi dal tradizionale modello capitalista, per fare spazio alla concezione dell'economia come una materia strettamente connessa al suo lato sociale e ambientale.

Per un agricoltore il raggiungimento della sostenibilità economica presenta non pochi ostacoli, spesso indipendenti dall'attitudine imprenditoriale o dal fatto di attuare una strategia più o meno di successo. Un "buon" agricoltore dovrebbe cercare di puntare allo sviluppo sostenibile per ottenere sussidi della PAC e allo stesso tempo adempiere al suo compito di tutela

---

pari al 42,1%. Istat, 6° Censimento Generale dell'Agricoltura, http://censimentoagricoltura.istat.it/. 14 febbraio 2015.

[21] Regolamento (CE) N. 2200/96 del Consiglio del 28 ottobre 1996 relativo all'organizzazione comune dei mercati nel settore degli ortofrutticoli. Premessa n. 7: *"Le organizzazioni di produttori rappresentano gli elementi portanti dell'organizzazione comune dei mercati, della quale garantiscono, al loro livello, il funzionamento decentrato; che dinanzi ad una concentrazione sempre maggiore della domanda, il raggruppamento dell'offerta in seno a dette organizzazioni appare più che mai come una necessità economica per consolidare la posizione dei produttori sul mercato; che il raggruppamento dell'offerta deve realizzarsi su base volontaria ed utile, grazie all'estensione e all'efficienza dei servizi che un'organizzazione di produttori può offrire ai suoi aderenti."*

[22] L. CUTAIA e R. MORABITO, *Ruolo per della simbiosi industriale per la green economy*. In "EAI Speciale I-2012", n. 58, 2012, pp. 44-49. Disponibile in: http://www.enea.it/it/pubblicazioni/pdf-eai/speciale-green-economy/specialegreeneconomy.pdf.

dell'ambiente. La questione del "*greening*"[23] che ha un ruolo centrale nella riforma della PAC, diventa così un'opportunità per l'imprenditore, ma anche per l'intera comunità.
A questo scopo la Politica Agricola Comune fin dalla sua nascita ha cercato di modificare la concezione del termine rurale, comunemente associato ad arretratezza e degrado, in un'idea di tradizione, valore e sviluppo. La società dovrebbe quindi concepire l'attività agricola come una risorsa che, se sfruttata nei limiti imposti dalla natura, può apportare ricchezza non solo all'imprenditore che se ne occupa, ma a tutte le attività collaterali ad essa.

1.2.3 La sostenibilità sociale in agricoltura

Per adottare totalmente il concetto di sostenibilità complessiva, l'azienda deve guardare anche all'aspetto sociale dell'attività economica svolta.
L'economia per definizione è una disciplina sociale, per questo non può essere concepita in modo separato rispetto all'ambiente e alle forme di comunità che lo caratterizzano.
L'attività agricola rappresentò un punto di svolta importante per la storia dell'uomo, poiché si passò dal nomadismo alle prime forme di comunità sedentarie. Mentre prima si era costretti a muoversi a causa degli spostamenti degli animali, con la conoscenza delle piante e del loro ciclo di vita, i clan poterono stabilirsi e crescere numericamente. L'agricoltura così non rappresentò solo un'evoluzione economica, ma consentì la creazione delle prime comunità e strutture politiche.
Con lo sviluppo economico e industriale, il settore dell'agricoltura ha giocato un ruolo marginale, ma oggi l'importanza di questa attività sta riprendendo forza rapidamente. Le ragioni di questo fenomeno sono numerose, tra queste la crisi economica dei settori che con l'industrializzazione erano diventati il fulcro dell'economia e l'attenzione dedicata all'ambiente negli ultimi anni. Tuttavia il nuovo interesse per l'agricoltura deriva anche da nuovi bisogni sociali. La consapevolezza che muoiono ancora troppe

[23] Mipaaf, greening, https://www.politicheagricole.it/flex/cm/pages/ServeAttachment.php/L/IT/D/b%252F3%252F7%252FD.9e265ee5c6f04ad9cdd2/P/BLOB%3AID%3D7201/E/pdf. 7febbraio 2016.

persone di fame e che le cause di ciò non siano riconducibili all'insufficienza produttiva, l'aumento degli scandali sulla sicurezza alimentare, l'incremento dell'agropirateria[24], le condizioni economiche disagiate dei coltivatori fanno emergere la componente sociale che fin dalle origini ha caratterizzato questo settore.

I modi per cogliere la socialità in agricoltura sono molteplici e i soggetti che possono intervenire numerosi.

Per esempio l'UE grazie alla PAC pone in primo piano i suoi intenti sociali nei confronti del consumatore cercando di garantire una sicurezza alimentare in termini sia di disponibilità di cibo ad un prezzo adeguato, ma anche di qualità dei prodotti. Inoltre cerca di consentire il raggiungimento di un reddito adeguato per l'agricoltore.

La Politica Agricola Comune attraverso la valorizzazione del territorio, delle comunità e delle tradizioni locali trascurati nell'epoca dell'industrializzazione, s'impegna a sostenere le attività rurali, per trasformarle in risorse che apportano ricchezza al Paese.

Questi obiettivi però si possono conseguire solo attraverso l'impegno concreto delle imprese stesse nel voler crescere in un'ottica di bene comune che va al di là del mero profitto aziendale. Perseguendo questi fini, l'azienda non può tralasciare la rete di relazioni con persone fisiche e giuridiche che consentono di generare valore per l'intera società. Un esempio che fa emergere il ruolo sociale delle aziende agricole è la coltivazione di prodotti tipici che godono di marchi relativi alla provenienza e alla qualità degli alimenti (DOP, IGP, DOC e DOCG). Tali produzioni non solo favoriscono i guadagni degli agricoltori, ma anche degli operatori turistici che accolgono i visitatori giunti nel luogo per provare le tipicità locali, dei ristoranti che le propongono e apprezzare le attività culturali. E' il caso del Consorzio tutela del Radicchio Rosso di Treviso e del Radicchio Variegato di Castelfranco

[24] Termine utilizzato per indicare la trasgressione delle leggi sull'agroalimentare. In particolar modo ci si riferisce al fatto che *brand* tipici del *made in Italy* vengono utilizzati da produttori esteri per i loro prodotti anche se in realtà non presentano le caratteristiche di quelli realizzati in Italia e famosi per la loro provenienza. L'esempio più famoso è quello del Parmigiano Reggiano.

(entrambi prodotti IGP) che propone weekend in hotel a 4 stelle con visite presso musei del bacino in questione e degustazione dei prodotti tipici[25].
Tali iniziative e provvedimenti che valorizzano il territorio rurale sembrano riportare indietro nel tempo, a quando le comunità locali erano vive e ricche di tradizioni.

Immagine 1.3: Logo del Consorzio tutela Radicchio Rosso di Treviso IGP e Radicchio Variegato di Castelfranco IGP

Consorzio tutela Radicchio Rosso di Treviso IGP e Radicchio Variegato di Castelfranco IGP

Fonte: http://www.radicchioditreviso.it/it/homepage/.

La socialità in agricoltura si è sviluppata anche secondo altre forme che in tempi recenti si sono affermate in Italia e che a mano a mano si stanno diffondendo in tutta Europa. Queste nuove tipologie di attività vanno sotto il nome di Agricoltura Sociale. Tale termine indica *"...quella attività che impiega le risorse dell'agricoltura e della zootecnica, la presenza di piccoli gruppi, famigliari e no, che operano in realtà agricole, per promuovere azioni terapeutiche, di riabilitazione, di inclusione sociale e lavorativa, di ricreazione, servizi utili per la vita quotidiana e l'educazione"*[26].
I portatori d'interesse coinvolti rientrano nelle categorie a bassa contrattualità (persone con handicap fisici o psichici, con dipendenze, detenuti o ex-detenuti) o fasce di popolazione per cui non sono previsti sufficienti servizi, come i bambini e gli anziani.
Un caso interessante di agricoltura sociale è l'esperienza proposta dal FAI (Federazione Apicoltori Italiani)[27] ai carcerati (immagine 1.4).

---

[25] Consorzio di tutela radicchio rosso di Treviso IGP e Radicchio Variegato di Castelfranco IGP, http://www.radicchioditreviso.it/it/2014/11/fiori-dinverno-le-feste-del-radicchio-diventano-proposta-turistica/. 13 aprile 2015.
[26] *Agricoltura sociale. Riconoscimento e validazione delle pratiche inclusive nel welfare locale,* a cura di A. CIAPERONI, F. Di IACOVO, S. SENNI, Roma, Ed. AIAB, 2008.
[27] R. CIRONE, *L'ora d'ape*, in "Mondo agricolo", luglio-agosto, 2014, pp. 26-27.

E' un'iniziativa che consente non solo di impegnare i detenuti in un progetto visto come stimolo positivo e educativo alla responsabilità e al produrre qualcosa di "buono", ma permette, grazie alle api, di alimentare la produttività del territorio al di fuori delle mura e consentire ai carcerati di "redimersi" in un qualche modo.

Questa forma di agricoltura ci fa comprendere ulteriormente il ruolo che essa può svolgere per la società. Esso insieme al compito di tutela ambientale e grazie agli strumenti messi a disposizione della PAC per sostenere il reddito, consente all'imprenditore di svolgere un ruolo attivo. Pertanto è evidente come sia quasi una necessità per il settore agricolo svolgere la sua attività produttiva, mirando alla sostenibilità complessiva.

Immagine 1.4: Produzione del miele nella casa circondariale "Dozza" (BO) e una confezione di miele "Dolce Evasione" prodotto nel carcere di Brissogne (AO)

Fonti: Link per l'immagine sulla produzione di miele http://conapi.it/, mentre per il miele "Dolce Evasione" da http://www.apicolturaonline.it/dolceevasione.html.

Conclusione

La definizione di sostenibilità complessiva emersa in questo capitolo viene rappresentata attraverso un ciclo del valore. Esso ha come protagonisti tre elementi: People (sociale), Profit (economico) e Planet (ambientale). Questi sono collegati tra loro da frecce con doppio orientamento, allo scopo di far comprendere come si condizionano a vicenda, al punto tale da non essere più considerati tre entità separate, ma una unica. La creazione di uno dei tre

valori, nella sostenibilità complessiva, deve implicare necessariamente il conseguimento degli altri due. Pertanto se la produzione di benefici a livello economico genera dei costi, questi dovranno essere riconvertiti e utilizzati affinché si sviluppino contemporaneamente anche dei vantaggi ambientali e sociali.

Il concetto di sostenibilità trattata in questa tesi fa riferimento principalmente a tre aspetti: lo sviluppo sostenibile, la CSR e il bene comune. Il primo invita alla collaborazione tra stakeholder differenti, affinché le risorse scarse possano essere sfruttate in maniera efficiente ed efficace, consentendo a tutti gli attori del contesto, attuali e futuri, di goderne. Gestire i beni a disposizione secondo lo sviluppo sostenibile, implica prendere decisioni in cooperazione con altri soggetti, agendo affinché tutti traggano un vantaggio, in altre parole provvedendo al bene comune. Queste nuove scelte strategiche devono partire dalla volontà dell'azienda di cambiare il proprio modo di fare impresa. Ciò nasce dalla crescente responsabilità che l'azienda sente di avere nei confronti della propria organizzazione, della società e dell'ambiente. La CSR esprime infatti la volontà da parte dell'azienda di cambiare per consumare più responsabilmente le risorse e consentire quindi il suo sviluppo sostenibile.

Oggi tra sostenibilità e settore agricolo vi è un legame sempre più intenso, indispensabile al fine di avere successo, ma anche di adempiere, nel modo migliore, al ruolo di agricoltore. Non sempre però è semplice mantenere solido questo rapporto. I tre valori del ciclo menzionato prima sono componenti importanti nello svolgimento dell'attività agricola, ma a volte cercare di massimizzarli tutti e tre contemporaneamente può essere difficile.

L'ambiente per esempio non sempre concorda con l'ottimizzazione del profitto specialmente se considerato nel breve termine. Questa logica infatti porterebbe all'accantonamento della produzione del valore ambientale al fine di ottenere performance migliori e immediate dal punto di vista economico. D'altra parte anche sotto questo aspetto si presentano diversi ostacoli. L'incertezza riguardo al quando, al quanto e di che genere (economico, sociale e ambientale) sarà il valore generato, è elevata. Inoltre le problematiche tipiche di questa attività rendono ancora più difficili le previsioni, in balia di fattori fuori dal controllo dell'imprenditore. Anche

l'importanza dell'ambito sociale nell'agricoltura è testimoniata dalla storia e recentemente dalle nuove realtà agricole sociali.

Nonostante le numerose difficoltà riscontrate nel perseguire simultaneamente le "tre P", si riconosce la rilevanza crescente del condure l'attività agricola non solo ponendo l'attenzione ai risultati, ma anche al modo con cui vengono raggiunti.

Nei capitoli successivi si cercherà di costruire passo per passo dei modelli che possano concretizzare la sostenibilità complessiva, tenendo presente il legame tra i tre valori che la costituiscono e il settore agricolo, ponendo rimedio alle difficoltà generate dal loro conseguimento simultaneo.

CAPITOLO 2

Il consumatore alimentare

Introduzione

Il secondo capitolo inizialmente intende chiarire, attraverso un excursus storico, le richieste attuali del consumatore, come queste si sono evolute nel tempo e come l'offerta abbia dovuto adeguarsi ad esse.

L'esame di tali aspetti viene proposto prima in generale, cioè senza fare riferimento ad un mercato in particolare, poi considerando il settore agroalimentare. Ciò, consentirà il confronto tra le differenti tipologie di bene, al fine di concludere se esistono delle differenze di approccio da parte del consumatore e dell'offerta, nei vari casi. Tale analisi verrà conclusa, sottolineando quali sono gli aspetti fondamentali su cui deve concentrarsi un'azienda che è inserita nel settore agroalimentare.

Una volta considerate le caratteristiche principali del mercato agroalimentare ci si domanderà quale dovrebbe essere il processo decisionale che distingue le aziende agricole tradizionali da quelle sostenibili. Infine verranno spiegati quali sono i ragionamenti che spingono tali aziende ad aggiudicarsi tale appellativo.

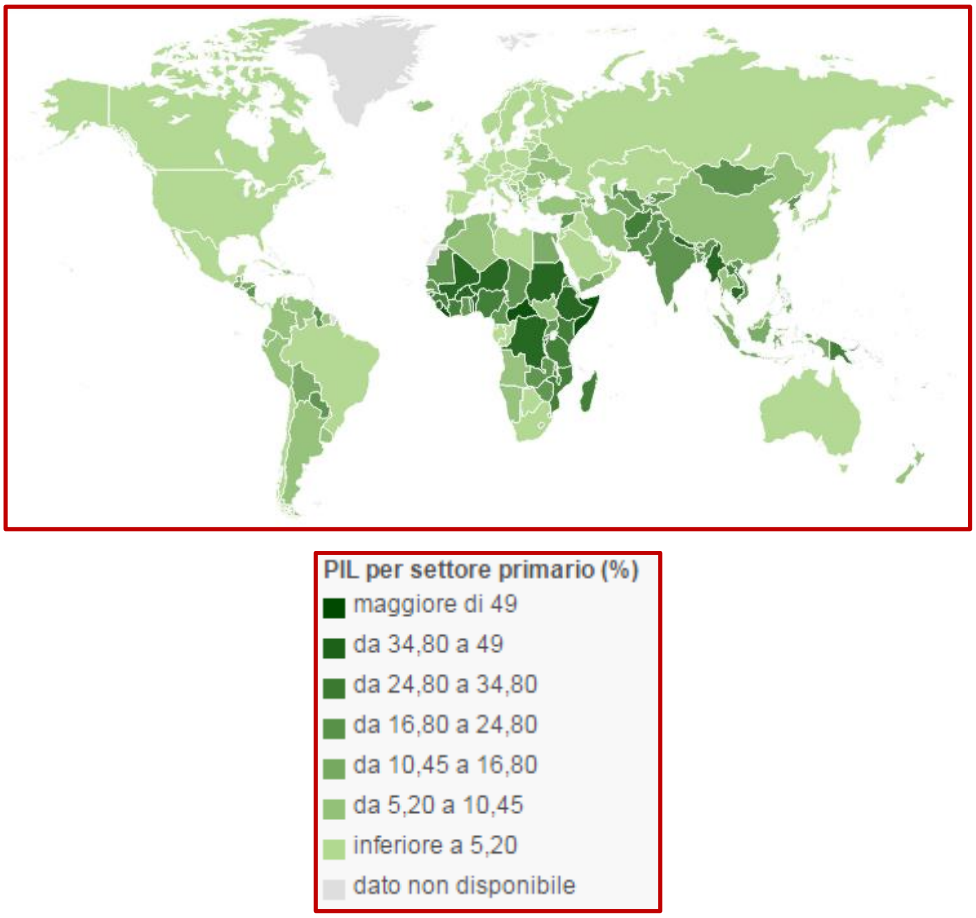
Nella seconda parte del capitolo ci si interroga su cosa si possono differenziare le aziende agricole sostenibili, da quelle tradizionali in base alle caratteristiche della società odierna. L'indagine pertanto, non si soffermerà solo sul piano del profitto, ma cercherà di osservare la realtà sociale con l'obiettivo di creare anche valore sociale e ambientale. Per procedere quindi all'individuazione delle azioni aziendali opportune si ritiene necessario valutare i dati socio-demografici, gli stili di vita e la quota di reddito destinata al consumo alimentare, che potrebbero evidenziare bisogni a cui l'azienda agricola sostenibile potrebbe far fronte.

Una volta individuate queste esigenze verranno selezionate quelle ritenute più interessanti da approfondire in questa tesi.

2.1 Differenziazione, relazione di fiducia e moralizzazione del mercato

Come è stato scritto in precedenza, la storia dell'agricoltura ha origini molto antiche. Dall'inizio della sua pratica, essa è diventata una costante nella vita dell'uomo e per lungo tempo è stata il motore dell'economia di grandi civiltà. Nell'immagine 2.1[28] è rappresentato un planisfero in cui, ad ogni nazione è stato associato il colore verde che assume tonalità differenti in base alla prevalenza del settore primario nell'economia dello Stato (i dati sono relativi al 2015).

Immagine 2.1: PIL per settore primario 2015.



Fonte: www.deagostinigeografia.it.

[28] E' possibile visionare la mappa interattiva al link indicato di seguito, per avere i dati precisi di ogni Stato e per consultare le altre mappe che evidenziano il peso dei settori secondario e terziario nel PIL.
De Agostini, http://www.deagostinigeografia.it/wing/confmondo/confronti.jsp?t=confmondo&goal=100090&title=PIL%20per%20settore%20primario&section=2&year=2014&iso=AFG&lang=it. 14 aprile 2015.

Le gradazioni più intense vengono associate ai Paesi il cui PIL dipende prevalentemente dall'agricoltura e dall'allevamento (vedi legenda).
Come è possibile notare, ancora oggi per alcuni paesi l'agricoltura rappresenta la prima fonte di reddito.
In Italia la percentuale del PIL che ha origine dalle attività agricole e dall'allevamento è estremamente bassa (inferiore al 5,20%). L'incidenza di questa industry sul PIL è diminuita nel momento in cui è iniziato a crescere il settore secondario e tale processo si è rivelato proprio di tutti i paesi che si sono industrializzati. Questo fenomeno per l'Italia è avvenuto nel secondo dopoguerra[29], quando lo sviluppo industriale spinse la maggior parte della popolazione ad abbandonare la campagna, per insediarsi nelle città. Il processo industriale ha, infatti, sensibilmente cambiato l'economia del Paese, ma anche i comportamenti e le abitudini della società. L'emigrazione verso i poli urbani, per la ricerca di un lavoro in fabbrica, ha consentito ai cittadini di entrare in contatto con un nuovo stile di vita. La possibilità di percepire un salario, la vita nei centri urbani spesso interessati da innovazioni tecnologiche, la crescita economica e culturale del paese sono fattori che hanno incentivato l'aumento dei consumi alimentari. Inoltre le prime pubblicità e la produzione di massa hanno favorito la diffusione degli elettrodomestici, dei cibi in lattina, degli omogeneizzati e dei surgelati, introducendo nella routine quotidiana altre abitudini, nuovi impegni sociali e lavorativi, secondo ritmi diversi rispetto al passato. Una simpatica descrizione del cambiamento vissuto dalle famiglie in seguito all'acquisto dei primi elettrodomestici viene presentata in un video da Hans Rosling, il quale racconta l'effetto prodotto dall'arrivo della lavatrice entro le mura domestiche. In particolare, a livello sociale, sono interessanti le conseguenze che l'avvenimento ha prodotto nella relazione tra madre e figlio: la diminuzione del tempo impiegato per lavare la biancheria ha permesso di dedicarsi maggiormente all'educazione della prole[30].
Il benessere economico raggiunto in questo periodo di sviluppo, ha prodotto profondi mutamenti in merito al comportamento del consumatore, seguendo diverse fasi.

---

[29] CENSIS/COLDIRETTI, *Le abitudini alimentari degli italiani. L'era del politeismo,* in "Note & Commenti", n. 7/8, 2010, p. 46.
[30] *Hans Rosling and the magic washing machine (2010),* 11 ottobre 2011. YouTube. 25 febbraio 2015. Disponibile in: http://youtu.be/6sqnptxlCcw.

La prima, quella già accennata sopra, in cui la domanda ricerca la soddisfazione di bisogni come l'acquisto della lavatrice o della televisione oppure della macchina. A questo stadio gioca un ruolo importante la produzione di massa che, grazie ad un prezzo più competitivo riesce a coinvolgere nell'acquisto una fetta maggiore di popolazione. Il vantaggio di questo modello di produzione è di realizzare e di vendere prodotti standardizzati. Questi, infatti, non implicano cambiamenti significativi nella catena produttiva, ciò genera costi minori per la realizzazione del bene finale, grazie ai benefici delle economie di scala e di apprendimento. I prodotti indifferenziati, simbolo di questa epoca storica dell'economia, sono l'espressione di una domanda omogenea. L'acquirente, poiché inizia ad avere un potere d'acquisto, sconosciuto in precedenza, non avverte particolari esigenze, se non quelle manifestate dall'intera collettività. Questi bisogni che possiamo chiamare "di base", sono una priorità per il consumatore di quegli anni in quanto gli consentono di ostentare le nuove possibilità economiche e il raggiungimento di uno status sociale superiore.

Con l'introduzione nella quotidianità di tali prodotti e con la continua crescita economica, i presupposti per le richieste del consumatore cambiano. La domanda, infatti, inizia a differenziarsi, ricercando beni con caratteristiche sempre più articolate e differenti. Con la nascita di nuovi e molteplici bisogni, funzionali e sociali[31], diversi da persona a persona, il sistema della produzione di massa cede il posto alla differenziazione del prodotto. Il consumatore per la prima volta ha la possibilità di scegliere, tra più beni simili, quello che si presta a soddisfare al meglio le sue esigenze.

Queste furono le premesse per il cambiamento non solo della domanda, ma anche dell'offerta. Le aziende, infatti, non potevano mantenere il vecchio sistema di produzione, ma per sopravvivere nel mercato dovevano cercare di assecondare le richieste del consumatore. Per fare questo nel migliore dei modi era necessario stabilire un legame con il cliente oltre il mero rapporto contrattuale e paragonabile, piuttosto, ad una relazione di fiducia. Con le

[31] Il termine "funzionali" è riferito al fatto che con l'innovazione tecnologica, riescono ad essere proposti dall'offerta prodotti con funzioni aggiuntive che possono interessare ad un soggetto, ma ad un altro no.
Invece con il termine "sociali" s'intende l'esigenza del consumatore di distaccarsi dalla massa e ricercare prodotti che gli possano permettere di distinguersi dagli altri e far quindi emergere la propria individualità.

diverse alternative proposte dall'offerta, le numerose innovazioni tecnologiche e la crescente importanza del marketing nella realizzazione di una solida relazione cliente-azienda, il consumatore è diventato un attore attivo nel mercato, sul quale si deve concentrare sempre più l'attenzione per ottenere una posizione vantaggiosa rispetto ai concorrenti. La figura del *customer* da contraente debole (fase della produzione di massa) si evolve in quella di protagonista, in grado di determinare le regole del gioco.

Tutti questi cambiamenti hanno alimentato la concorrenza da parte delle aziende offerenti, ma la rivalità tra i vari soggetti non si basa più solo sulle caratteristiche del prodotto, ma su quella che è diventata la chiave del successo aziendale: la relazione con il cliente.

Per quanto riguarda il mercato agroalimentare è avvenuto lo stesso cambiamento sia in termini di differenziazione del prodotto, sia in termini di relazione con il consumatore. Per quanto riguarda il primo aspetto, solo recentemente, il consumatore ha attribuito maggior importanza al riconoscimento del prodotto agroalimentare, ai molteplici modi per consumarlo e alle diverse alternative di packaging funzionali al consumo. Sicuramente questo interesse ha contribuito ad ampliare le sue possibilità di scelta. Un esempio è quello del Consorzio Melinda che mette a disposizione, nel sito ufficiale, numerose varietà di prodotto e con formati differenti (immagine 2.2).

Immagine 2.2: Varietà di mele Melinda.

Fonte: http://www.melinda.it/.

Oggi dunque non si può più considerare l'alimento come una *commodities,* cioè come un bene indifferenziato. Proprio come per gli altri prodotti, il consumatore ha maturato esigenze sempre più complesse che l'offerta sta cercando di soddisfare, proponendo non solo differenti tipologie di uno stesso alimento, ma offrendo la possibilità al cliente di poter scegliere il bene da acquistare, anche in base ai metodi di produzione e ai servizi ad esso connessi.

Inoltre la relazione con il cliente, se per tutti gli altri prodotti è rilevante, per un bene alimentare ha un'importanza fondamentale anche se non è sempre stato così. Per esempio la mozzarella inizialmente veniva riconosciuta per le sue caratteristiche uniche, ma a seguito degli scandali alimentari, nel caso specifico quello delle cosiddette "mozzarelle blu" (immagine 2.3), il cliente ha iniziato a chiedere prodotti con requisiti particolari.

L'alimento doveva distinguersi per la provenienza della materia prima, per la tipologia di allevamento o produzione, oltre che per la razza dell'animale o la tipologia di ortaggio.

Immagine 2.3: Mozzarelle blu.

Fonte:
http://www.ilgazzettino.it/nordest/padova/padova_universit_agrave_mozzarelle_blu_pesticida_ricerca-232281.html.

Garantire al cliente la fornitura di un bene prodotto in un certo luogo, con precisi metodi che rispettano parametri igienici, sanitari e sociali, permette di gettare le basi per un affidamento totale del consumatore all'azienda, eliminando tutte le insicurezze che complicano la scelta d'acquisto. Una volta maturata nel consumatore la lealtà nei confronti dell'impresa, egli è disposto anche a rinunciare allo stesso genere di prodotto offerto da un'altra azienda ad un prezzo più vantaggioso, rassicurato dalla serietà dell'azienda produttrice. In questo modo più bisogni vengono appagati: quello nutrizionale, quello di sicurezza alimentare e anche quello relazionale. La profondità della relazione, infatti può raggiungere livelli molto elevati[32] che vanno al di là del semplice acquisto. Per tutti i tipi di azienda, infatti, il cliente può diventare parte attiva nella realizzazione effettiva dell'attività aziendale. Il caso accademico solitamente citato è quello del programma *Lego Mindstorms* della Lego[33], che permette agli appassionati di creare tramite un programma ad hoc la loro costruzione. Allo stesso modo anche le aziende agricole cercano continuamente di coinvolgere il consumatore

[32] Questo comportamento può essere anche spiegato dalla scala dei bisogni di Maslow (1954), in cui al terzo posto, dopo i bisogni fisiologici e di sicurezza, appare l'esigenza per gli individui di appartenere ad un gruppo. Nel caso specifico il legame con l'azienda ricercato dal consumatore è di una relazione a livello umano, piuttosto che finalizzata ad un mero scambio. Il cliente vuole sentirsi parte dell'impresa soprattutto se sente proprio l'obiettivo aziendale e le modalità con cui viene conseguito.
[33] A. BOARETTO, G. NOCI e F. MARIA PINI, *Marketing reloaded. Leve e strumenti per la co-creazione di esperienze multicanale*, Milano, Ed. Gruppo 24 Ore, 2011.

direttamente nella loro attività. Il programma realizzato per il 2015 da "Cantine Aperte" in Veneto esprime in modo efficace questo intento attraverso lo slogan "Bevi cosa vedi-vedendo il territorio attraverso le reti di amici che ti aiutano a conoscerlo di più…"[34].

L'importanza crescente del legame cliente-azienda, sta avviando una nuova fase di cambiamento della domanda e dell'offerta stessa. Si ritiene che la presa di coscienza del valore aggiunto che apporta questa relazione ad entrambi i soggetti faccia prendere sempre più in considerazione l'idea di tramutare anche le relazioni con gli altri attori della filiera da contrattuali a legami di cooperazione. Secondo questa supposizione, potrebbe mutare sia la domanda che l'offerta. La prima da un lato potrebbe preferire, prodotti frutto di collaborazioni tra i portatori d'interesse e non ricercare più quella competitività sfrenata causa di comportamenti disonesti messi in atto pur di conquistare nuove quote di mercato. Il comportamento dell'offerta dall'altro lato potrebbe cambiare perché sentirebbe sempre più consistenti e indispensabili i benefici derivanti dalla cooperazione con tutta la filiera e con gli altri stakeholder, specialmente nel caso si tratti di un'azienda del settore agricolo.

Riprendendo le considerazioni fatte all'inizio del paragrafo sul percorso storico-industriale dell'Italia e alla luce delle ultime osservazioni in merito al mercato agroalimentare, possiamo dire che il settore agricolo si è sviluppato come gli altri nel tempo.

Anche se non ricopre un ruolo da protagonista nella realizzazione del PIL la sua rilevanza sta crescendo. Si riconosce ciò per esempio dalla destinazione di una quota elevata dei finanziamenti europei all'agricoltura[35], dalla presenza nel nostro paese della maggior parte dei prodotti DOP e IGP[36], dal

---

[34] "Cantine aperte" della Regione Veneto http://www.movimentoturismovino.it/risultati.php?reg=VEN. 27 gennaio 2016.

[35] La ripartizione della spesa è possibile consultarla al seguente link http://europa.eu/about-eu/basic-information/money/expenditure/index_it.htm.

[36] A livello europeo sono state introdotte delle specifiche certificazioni (Dop, Igp e Stg) che attestano la qualità dei prodotti agroalimentari. L'Italia è il paese europeo che detiene il primato per il maggior numero di prodotti certificati rispetto a tutti gli altri paesi appartenenti alla comunità europea. I 273 prodotti (dato del 2015) che beneficiano di questo riconoscimento costituiscono per il nostro paese un valore inestimabile, specialmente negli ultimi anni in cui la qualità del bene alimentare è diventato per il consumatore un attributo molto importante.
Mipaaf, Prodotti DOP e IGP, https://www.politicheagricole.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/309, 12 gennaio 2016.

tema scelto per l'EXPO di Milano 2015 e dalla ricerca di nuove soluzione produttive e innovative più efficienti.

L'evoluzione storica del mercato descritta è la premessa che ha condotto il consumatore a sviluppare i comportamenti oggi riscontrabili. Il consumo di massa e la conseguente esigenza di doversi distinguere dagli altri, hanno indotto il cliente a ricercare un prodotto con caratteristiche uniche e irripetibili. Il settore agroalimentare italiano risponde pienamente a queste nuove tendenze. Non solo la dieta mediterranea viene ritenuta espressione di uno stile di vita sano e unico, ma l'Italia offre anche un numero di prodotti made in Italy estremamente vario. La differenziazione e la relazione con l'azienda non sono gli unici aspetti che caratterizzano il mercato di oggi. Emerge a questo proposito anche la "moralizzazione del mercato". Con questo termine s'intende che il consumatore, a differenza del passato, reputa l'atto di acquisto un'azione ricca di significati e conseguenze. Il cliente, ottenendo maggior potere contrattuale e avendo la possibilità di selezionare il prodotto tra molti altri ha iniziato a concepire questa scelta come un modo per esprimere se stesso e i propri valori. A differenza di come avveniva per i prodotti di massa, il cliente non si vuole confondere con gli altri, ma distinguere: ritiene l'acquisto un atto per rappresentare il proprio "credo". La "moralizzazione" può concretizzarsi sia con azioni positive, che negative. Le prime possono essere l'acquisto stesso, la lealtà nei confronti del produttore o il cliccare *"mi piace"* nella pagina promozionale dell'azienda. Quest'ultimo in particolare è quello più chiarificatore perché fa comprendere al lettore come il prodotto possa diventare parte dell'identità di una persona, in quanto va a costituire concretamente il "profilo" personale dell'individuo che utilizza il social network. Il consumatore però può manifestare la propria personalità anche attraverso azioni ostili come il passaparola negativo o il boicottaggio di prodotti che ritiene contrari ai propri "valori". Da ciò risulta evidente che la conoscenza approfondita del consumatore da parte dell'azienda è essenziale, anche per quanto riguarda le questioni che toccano in modo profondo il cliente e per cui egli avverte la necessità di esprimere la propria opinione. Quindi le informazioni che l'azienda deve raccogliere non devono essere unicamente finalizzate a migliorare le caratteristiche funzionali del prodotto, ma la sua indagine deve basarsi anche sugli attributi qualitativi e quindi su ciò che rappresenta. Essi

ottengono sempre più rilevanza agli occhi del cliente e vengono considerati maggiormente rispetto allo scopo principale per cui è nato il prodotto. La moralizzazione del mercato induce quindi le aziende a ricercare quali sono le tematiche sociali, politiche e ambientali che vengono ritenute importanti dalla società in un certo momento storico.
La moralizzazione insieme alla differenziazione e alla relazione con l'azienda sono i tre aspetti su cui le imprese dovrebbero puntare per costruire la propria offerta. Il prossimo passo è quello di individuare in cosa si differenziano le aziende agricole sostenibili da quelle tradizionali.

2.2 Le aziende agricole sostenibili: l'analisi della realtà sociale

Quanto osservato fino a questo momento è fondamentale per il successo di un'azienda del settore agroalimentare, ma ciò che la porta a distinguersi per la sua dedizione alla sostenibilità interessa una prospettiva differente. Non si tratta tanto di scelte strategiche, di selezionare il mercato di riferimento più adeguato o fare un'offerta accattivante, piuttosto dello spirito che ha condotto a prendere queste decisioni. Le aziende agricole sostenibili infatti non adottano un approccio meramente teso al profitto, ma contemplano nei propri processi decisionali anche le altre due dimensioni del ciclo virtuoso: esse mirano alla creazione di tre valori. Di seguito, quindi si descriverà il comportamento che deve assumere l'azienda per essere sostenibile.
Innanzitutto la propria attività deve rispondere a dei bisogni sociali; è pertanto necessario domandarsi quali sono le necessità a cui ancora oggi non è stata data una risposta. Successivamente, in base a queste, si potrà selezionare un mercato di riferimento e scegliere il modo più opportuno di intervenire.
Per compiere il primo passo che indaga i bisogni della società ci si avvale di dati socio-demografici, dei cambiamenti degli stili di vita e del consumo dei beni alimentari nelle famiglie. Attraverso quest'esame si cercherà di dedurre su quali temi l'azienda sostenibile può intervenire e in ultima istanza ne verranno selezionati alcuni su cui è interessante proseguire la riflessione.
I primi considerati sono i dati socio-demografici. Le tabelle di seguito ne riassumono alcuni messi a disposizione dall'Istat relativamente

all'invecchiamento della popolazione, all'incremento dei single e all'aumento della presenza degli stranieri. Il cambiamento della composizione della società ha influito in modo consistente sulle abitudini alimentari del consumatore, si pensi alla presenza crescente delle varietà di cucine multietniche, un tempo sconosciute.

Tabella 2.1. Dati socio-demografici 2008-2014 relativi all'invecchiamento della popolazione[37].

INDICE	ANNO						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
QUOZIENTE DI NATALITA' (per mille)	9,8	9,6	9,5	9,2	9,0	8,5	8,4*
QUOZIENTE DI MORTALITA' (per mille)	9,9	10,0	9,9	10,0	10,3	10,0	9,8*
CRESCITA NATURALE	-0,1	-0,4	-0,4	-0,8	-1,3	-1,4	-1,4*
POPOLAZIONE TRA 0-14 anni (%)	14,1	14,1	14,1	14,1	14,0	14,0	13,9
POPOLAZIONE OLTRE i 65 anni (%)	20,2	20,3	20,4	20,5	20,8	21,2	21,4
INDICE DI VECCHIAIA	143,4	144,1	144,8	145,7	148,6	151,4	154,1
ETA' MEDIA	43,1	43,2	43,4	43,6	43,8	44,0	44,2

*Stima

Fonte: http://demo.istat.it/altridati/indicatori/index.html.

Per quanto riguarda l'invecchiamento della popolazione è importante osservare nella tabella 2.1 che la percentuale di popolazione con un'età superiore ai 65 anni è in crescita, a differenza della fetta di popolazione con

[37] **Natalità (quoziente di):** rapporto tra il numero dei nati vivi dell'anno e l'ammontare medio della popolazione residente, moltiplicato per 1.000. **Mortalità (quoziente di):** rapporto tra il numero dei decessi nell'anno e l'ammontare medio della popolazione residente, moltiplicato per 1.000. **Crescita naturale (tasso di):** differenza tra il tasso di natalità e il tasso di mortalità. **Vecchiaia (indice di):** rapporto tra popolazione di 65 anni e più e popolazione di età 0-14 anni, moltiplicato per 100.
Età media: età media della popolazione detenuta a una certa data espressa in anni e decimi di anno; da non confondere con vita media, che esprime la durata media della vita.

un'età compresa tra gli 0 e i 14 anni, in calo. Confermano questo andamento sia l'età media passata da 43,1 anni del 2008 a 44,2 del 2014, sia l'aumento dell'indice di crescita naturale pari al'1,3 per mille dal 2008 al 2014. Questo fenomeno non può essere trascurato. La popolazione italiana sta cambiando identità e questo comporterà la creazione di nuovi bisogni e un intervento da parte dell'offerta per poterli soddisfare. Nel caso specifico il settore alimentare dovrà concentrarsi maggiormente sui bisogni nutrizionali degli over 65 e indagare quali sono i problemi e i disagi sociali, economici e fisici di queste persone, per cui l'azienda agricola potrebbe offrire una soluzione.

Tabella 2.2. Dati socio-demografici 2011-2013 relativi al numero di componenti delle famiglie.

NUMERO COMPONENTI DELLA FAMIGLIA	ANNO		
	2011	2012	2013
1	29,4	30,1	30,2
2	27,4	27,3	27,3
3	20,4	20,3	20,2
4	17,1	16,5	16,6
Da 5 in su	5,6	5,8	5,6
Numero medio di componenti per famiglia	2,33	2,29	2,34

Fonte: http://dati.istat.it/.

Anche la composizione delle famiglie sta cambiando. Si nota dalla tabella 2.2 un andamento crescente delle persone che vivono da sole con un aumento più consistente tra il 2011 e il 2012. Relativamente alle famiglie composte da 2 e 3 individui la variazione è leggera, ma in diminuzione, mentre si evidenzia un calo maggiore per i nuclei familiari di 4 componenti, specialmente tra il 2011 e il 2012. Anche questa situazione comporta delle conseguenze nell'offerta del settore agroalimentare. La mancanza di un nucleo familiare ha indotto le persone single a concepire diversamente il momento del pasto. Esso non è più un'occasione d'incontro e condivisione con i membri della famiglia, piuttosto costituisce un momento di breve pausa per rigenerarsi prima di iniziare il turno di lavoro successivo. Per tali

ragioni vengono preferiti alimenti facili e veloci da cucinare e consumare, venduti in porzione monodose.

I dati relativi all'aumento della popolazione straniera (tabella 2.3) evidenziano una sua continua crescita che inevitabilmente incrocia le abitudini del nostro paese con quelle importate. Non è raro, infatti, trovare scaffali dei supermercati destinati a tipici alimenti stranieri, che vanno ad affiancarsi alla pasta nelle credenze italiane.

Tabella 2.3. Dati socio-demografici 2012-2014 relativi all'andamento della popolazione straniera in Italia.

INDICE	ANNO		
	2012	2013	2014
Totale residenti stranieri al 1° gennaio	4 052 081	4 387 721	4 922 085
Totale popolazione	59 394 207	59 685 227	60 782 668
Percentuale della popolazione straniera in Italia	6,82	7,35	8,10

Fonte: http://dati.istat.it/.

La trasformazione della composizione della società dovrebbe portare le imprese sostenibili a ragionare sul modo attraverso il quale soddisfare i nuovi bisogni del consumatore, tenendo presente che la soluzione finale deve essere in grado di generare valore per tutti gli stakeholder. Per esempio dovrebbe non solo proporre cibi adatti alle esigenze di porzioni ridotte dei single, ma anche educare ad una scelta del prodotto con un packaging eco-compatibile o che possa essere riutilizzato. In questo modo se anche si riscontra un aumento degli imballaggi per via dell'aumento delle monoporzioni, questo non si tradurrà in un peso aggiuntivo per l'ambiente. Un altro esempio può essere legato all'informazione sul pranzo "*slow*" per mezzo dell'inserimento nell'etichetta dei vantaggi salutari generati da un pasto consumato più lentamente.

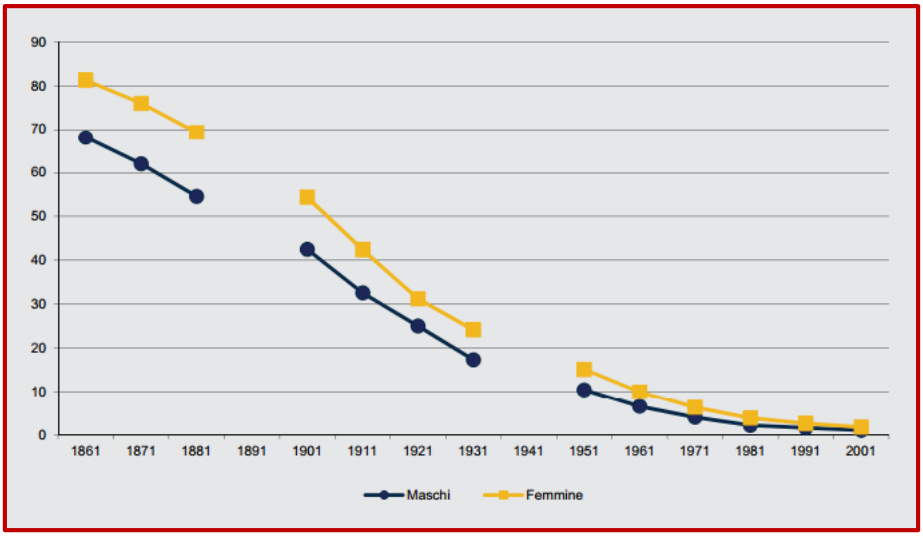
L'aumento dei cibi stranieri è un tema che meriterebbe delle ricerche specifiche sulle varie culture. Ad ogni modo se l'azienda è in condizioni di

produrre alimenti tipici di altri paesi, sicuramente potrebbe garantire al cliente una maggiore sicurezza sulla provenienza e sui metodi di trasformazione dell'alimento sempre grazie ad una meticolosa etichettatura. Attraverso l'utilizzo corretto degli strumenti che mettono il cliente in condizioni di conoscere il prodotto e le sue caratteristiche, si potrebbe consentire anche a chi è più diffidente, di provare nuovi menù.

Oltre ai cambiamenti socio-demografici anche gli stili di vita e le abitudini che caratterizzano la società sono fattori che potrebbero sollevare nuovi bisogni.

L'aumento del benessere economico ha indotto alla valorizzazione del capitale umano sia a fini culturali, sia per un vantaggio in ambito professionale. Questo ha causato l'aumento dell'istruzione (grafico 2.1) e di conseguenza una maggiore consapevolezza da parte del consumatore della scelta d'acquisto.

Grafico 2.1: Analfabeti* in età di 6 anni e più, per sesso, ai censimenti - 1861-2001 (per 100 residenti).



* Per l'anno 1861: popolazione di 5 anni e più.

Fonte: Istat, http://www3.istat.it/dati/catalogo/20120118_00/cap_7.pdf.

Per poter soddisfare nel miglior modo le proprie esigenze, nel tempo estese alla sfera qualitativa oltre che a quella funzionale, il cliente ha iniziato a richiedere più informazioni sul prodotto. Questo comportamento è cresciuto negli ultimi anni, complici i molteplici scandali alimentari. Mentre una volta il cibo veniva considerato un bene "incontaminato" da frodi e

azioni di opportunismo, circostanze come la BSE (*Bovine Spongiform Encephalopathy*, più comunemente chiamato "morbo della mucca pazza") o il "vino al metanolo" hanno riportato l'acquirente con "i piedi per terra", spingendolo ad informarsi su quanto viene portato a tavola. La ricerca della qualità intesa sia come "bontà" e "tipicità", ma anche come safety food ha indotto il consumatore ad una maggiore rigidità nella scelta del prodotto, selezionando principalmente quel bene per cui, tramite l'etichettatura o la conoscenza del luogo di produzione e di lavorazione, si riesce ad ottenere una buona informazione.

Un altro aspetto che ha cambiato radicalmente le abitudini familiari è l'emancipazione della donna. L'assenza di una persona fissa a casa che prepara il cibo ha ridotto i pranzi consumati entro le mura domestiche e ha favorito quelli presso mense, bar e ristoranti in particolare, prediligendo i cibi *time saving.*

Tutti questi fattori insieme hanno incentivato il consumo di alimenti precotti e preconfezionati, cambiando radicalmente le abitudini alimentari degli italiani. Ciò ha generato drastici effetti, coinvolgendo soprattutto la fetta di popolazione più giovane che privata di un pasto adeguato si è abituata a cibi ricchi di zuccheri, grassi e conservanti. Tra le principali conseguenze vi è l'aumento di malattie legate ad una cattiva alimentazione, prima tra tutte l'obesità in continua crescita tra i giovani e in secondo luogo le allergie e intolleranze alimentari[38].

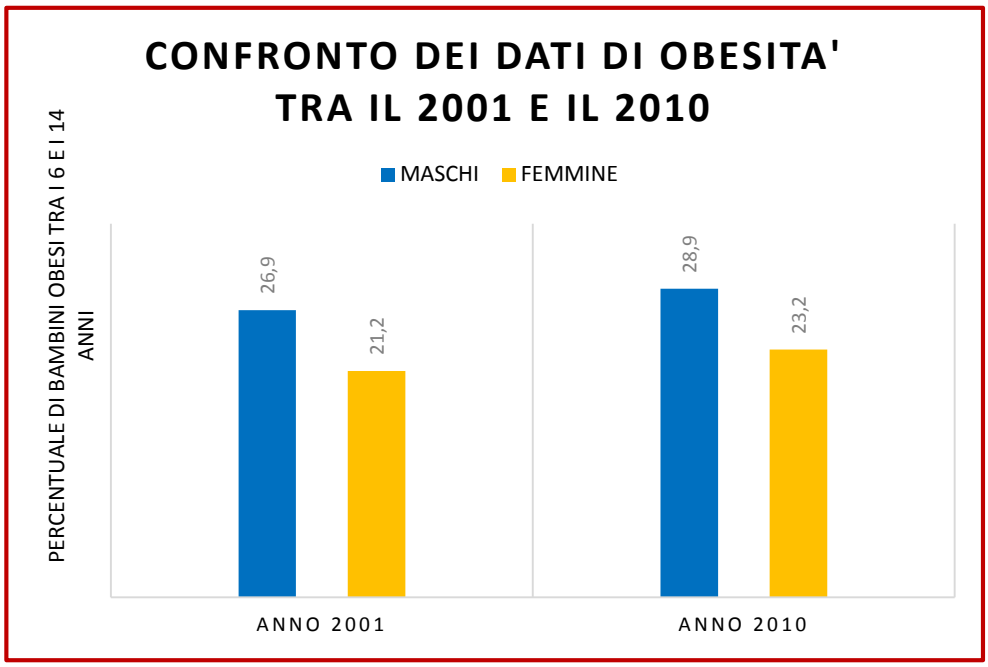
Queste ultime infatti sono spia di una sottovalutazione della qualità del cibo nella sua definizione più ampia. L'utilizzo di sostanze particolari come conservanti, coloranti, antiossidanti e rafforzanti del sapore che esaltano il gusto del cibo e lo mantengono di bell'aspetto per lungo tempo, è tra le cause dell'incremento delle suddette patologie. Di questo talvolta sono colpevoli anche le aziende produttrici, in quanto esse facendo uso di sostanze come concimi chimici e fertilizzanti possono causare, a lungo andare, problemi alimentari.

Nel grafico 2.2 è possibile vedere l'aumento dell'obesità tra il 2001 e il 2010 nella popolazione più giovane italiana.

---

[38] CNEL E ISTAT, *BES-2013: il benessere equo e sostenibile in Italia,* Roma, Tipolitografia CSR 2013.

Grafico 2.2: Confronto dei dati di obesità tra il 2001 e il 2010.



Fonte: Rielaborazione dei dati Istat e dei grafici presenti del documento on-line E. A. Peta, Consumi agro-alimentari in Italia e nuove tecnologie. Disponibile in: http://www.dps.tesoro.it/documentazione/uval/consumi%20e%20innovazioni%20marzo_rev.pdf.

Dai dati raccolti da Istat si nota una correlazione tra l'obesità e l'istruzione. In particolare la presenza di questa patologia tra i giovani è più diffusa nella famiglie con genitori poco istruiti.

Tabella 2.3: Persone di 6-17 anni* con eccesso di peso per titolo di studio del padre e della madre e sesso - Anno 2010.

	Eccesso di peso		
	Maschio	Femmina	Totale
TITOLO DI STUDIO DEL PADRE			
Laurea	27,0	17,5	22,4
Diploma	24,8	22,2	23,6
Obbligo scolastico o nessun titolo	31,2	25,3	28,3
Totale	**28,5**	**23,3**	**26,0**
TITOLO DI STUDIO DELLA MADRE			
Laurea	24,1	17,5	21,1
Diploma	27,2	21,3	24,3
Obbligo scolastico o nessun titolo	31,0	25,7	28,5
Totale	**28,7**	**23,1**	**26,0**

* Sono escluse le persone di 6-17 che non vivono con il padre o la madre

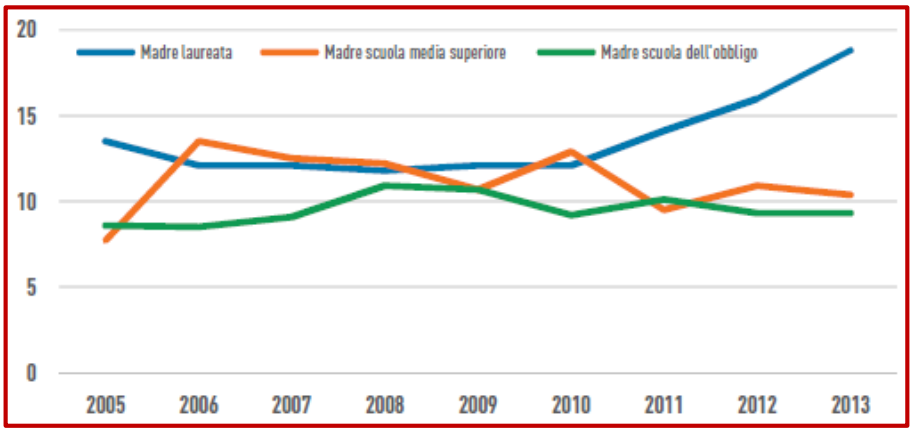
Fonte: Istat, Indagine annuale "Aspetti della vita quotidiana". Disponibile in: http://www.istat.it/it/archivio/4630.

Nella tabella 2.3 viene, infatti, individuata la percentuale di bambini in eccesso di peso che ha i genitori con laurea, diploma o nessun titolo di

studio. Si nota, a conferma di quanto appena evidenziato, che il numero di figli con problemi di eccesso di peso[39] è maggiore in corrispondenza di una mancata istruzione dei genitori.

Nel grafico 2.3 inoltre, si può osservare che le madri in possesso del diploma di laurea si sono distinte, dal 2010, rispetto alle altre per aver nutrito i figli con maggiori quantità di frutta e verdura.

Grafico 2.3: Proporzione di bambini di 3-13 anni che consumano quotidianamente almeno 4 porzioni di frutta e/o verdura per titolo di studio della madre. Anno 2013.



Fonte: *BES-2013: il benessere equo e sostenibile in Italia. Salute.* P. 31.

Questa relazione virtuosa tra livello di istruzione e corretta alimentazione non si riflette solo nelle fasce più giovani della società, ma anche tra gli adulti.[40]

Tale affermazione ci porta a concludere che l'educazione del consumatore è fondamentale affinché i problemi descritti sin qui, siano arginati. Si sottolinea però che l'informazione del cliente non deve riguardare solo coloro che acquistano, ma tutti gli individui perché le esigenze alimentari variano per sesso ed età. Mettere il consumatore in grado di compiere una scelta alimentare corretta sicuramente è un passo per la realizzazione del bene comune.

[39]Per la definizione del sovrappeso e dell'obesità tra i bambini e ragazzi di 6-17 anni si è fatto ricorso ai valori soglia elaborati da Cole, Bellizzi, Flegal, Dietz W. H.(2000) ed adottati dall'International obesity Task force (IOTF).

[40] CNEL E ISTAT, *BES-2013: il benessere equo e sostenibile in Italia,* Roma, Tipolitografia CSR, 2013.

Nonostante l'importanza riconosciuta, anche se non sempre concretamente "acquistata", della qualità, un fattore che influenza ancora molto la scelta di acquisto, è il prezzo. La disponibilità economica del cliente è una componente che condiziona fortemente la scelta di un prodotto anziché di un altro. Su questo tema gli aspetti da considerare sono molteplici, ma quello che mette in prima linea l'elemento prezzo come discriminante nella scelta del cliente, è la crisi economico-finanziaria attuale.

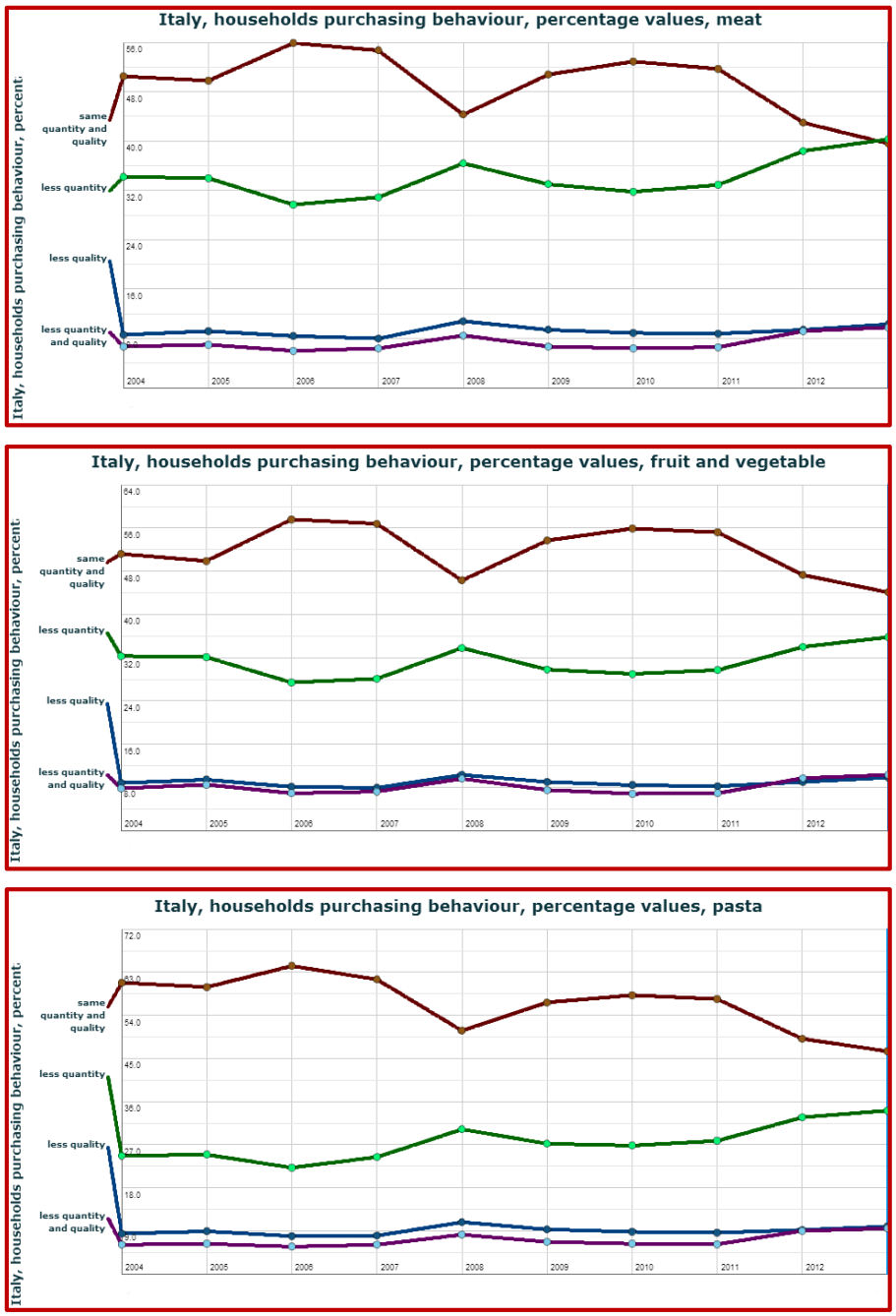
I dati Istat relativi ai consumi alimentari del 2013 presentano una certa stabilità rispetto all'anno precedente, da € 468 a € 461, ma con un mutamento della loro composizione. E' infatti diminuito il consumo di carne (-3,2%). Questa è una conseguenza delle tecniche adottate dal consumatore per ridurre l'incidenza della spesa sul bilancio familiare. Altri comportamenti finalizzati a questo scopo sono per esempio l'acquisto di porzioni ridotte per contenere gli sprechi, di prodotti in offerta e la scelta degli *hard discount* rispetto alle tradizionali GDO (supermercati e ipermercati) o ai negozi locali. Per quanto riguarda i consumi non-alimentari (-2,7%) le spese sono diminuite, con il conseguente aumento di quelle alimentari sul totale[41].

A queste considerazioni vanno aggiunte quelle relative all'elasticità della domanda, che varia da bene a bene. Il nutrimento è un bisogno fisiologico indispensabile alla sopravvivenza della persona, per cui nella scelta tra più prodotti alimentari, prima di tutto verranno acquistati quelli essenziali per cui all'aumentare del prezzo la domanda non varia, poi l'acquisto di tutti gli altri (come la carne). Nel grafico 2.4 è possibile notare come il comportamento del consumatore sia cambiato dal 2004 per le diverse tipologie di alimenti quali pasta, carne e frutta/verdura.

A proposito dell'elasticità si nota come la variazione della quantità in corrispondenza del tipo di bene risulti più o meno consistente. Mentre carne e frutta/verdura subiscono variazioni più marcate i grafici relativi alla pasta risultano più *flat* e quindi meno soggetti a situazioni economico finanziarie del contesto.

[41] ISTAT, *I consumi delle famiglie. Anno 2013*, in "Statistiche Report", 2014.

Grafico 2.4: Comportamenti delle famiglie nell'acquisto di pasta, carne e frutta/verdura, dal 2004 al 2012, in Italia.



Fonte: Istat. Popolazione e famiglie, *Comportamenti di spesa delle famiglie*. Disponibile in: http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DCCV_FAMCOMPORT.

Si può osservare, inoltre, che l'attenzione alla qualità (linea azzurra), nel tempo è rimasta pressoché invariata per tutti e tre i tipi di alimenti, ma a cambiare è stata la quantità (linea verde). Nel dettaglio si riscontra un picco nella diminuzione delle quantità acquistate in corrispondenza del 2008, anno in cui hanno cominciato ad emergere i problemi generati dalla crisi. Anche per quanto riguarda la qualità nello stesso anno, si nota una

diminuzione dell'importanza ad essa attribuita dal consumatore. Inoltre in corrispondenza del 2012, ultimo dato rilevato, emerge che la quantità acquistata è in diminuzione.

Il prezzo del bene alimentare quindi risulta avere una certa importanza nella scelta d'acquisto, specialmente in questi anni, d'altra parte le famiglie sono comunque più inclini a rinunciare alla quantità piuttosto che alla qualità. Il consumatore quindi cerca di orientare il proprio acquisto verso beni che soddisfano allo stesso tempo la qualità, ma anche tenendo presente il valore monetario del bene e il suo grado di fungibilità.

Il quadro su cui dovrebbe puntare l'azienda agricola sostenibile è ricco di tematiche e destinatari. Si ritiene, pertanto, che l'ambito d'intervento debba essere ben circoscritto per evitare d'individuare soluzioni nel mezzo che nel concreto non generano valore per alcuno. È quindi opportuno selezionare a chi l'azienda deve fare riferimento per poi costruire delle offerte ad hoc.

In questa tesi si fa riferimento a due fasce della popolazione: gli over 65 anni e i preadolescenti (10-13 anni).

La prima ragione che ha portato alla scelta di questi due segmenti è la difficoltà di trovare, oggi, un'offerta reale che si occupi delle loro problematiche. In secondo luogo perché è molto importante non sottovalutare il valore sociale e ambientale che essi stessi potrebbero "mettere in circolo" se l'azienda riuscisse ad indirizzarli verso una scelta alimentare corretta[42]. Gli over 65, infatti, rappresentano una fascia di popolazione in crescita che ha il diritto di avere a disposizione soluzioni per le loro esigenze, oggi ancora scarse. Per quanto riguarda i preadolescenti è importante rivolgergli un'attenzione particolare in quanto essi sono gli adulti del domani. In futuro, infatti, compiranno scelte di acquisto per se stessi e per la propria famiglia e fare sì che queste siano orientate a soluzioni alimentari corrette e salutari è un modo per ridurre il peso di problemi sociali, oggi in aumento, come l'obesità, le allergie e le intolleranze. Questi sono i due segmenti selezionati per rispondere ad alcuni dei bisogni della società e su cui verranno costruiti in seguito i business model delle aziende agricole sostenibili.

---

[42] In questo caso, con "corretta", s'intende sia dal punto di vista qualitativo sia ambientale, prediligendo prodotti biologici con meno imballaggi possibili, sia sociale scegliendo beni che possano apportare valore alla zona in cui vengono acquistati o preferendo prodotti equo-solidali o provenienti da aziende agricole sociali.

Conclusione

Dalla prima parte di questo capitolo incentrata sull'evoluzione storica della domanda e dell'offerta è stato possibile individuare le principali richieste del consumatore passato e presente. Oggi tali necessità le possiamo individuare nella differenziazione e nella qualità del prodotto. A queste va aggiunta la crescente importanza attribuita alla relazione di fiducia tra l'azienda e il consumatore il quale per mezzo di questa cerca di soddisfare, sia bisogni di sicurezza nell'acquisto e di relazione, sia di ottenere un ruolo centrale e attivo nel mercato. Tale protagonismo ha indotto il cliente ad associare all'atto di consumo un insieme di significati. Il bene è quindi costituito non solo dal valore funzionale, ma anche da attributi intangibili che lo arricchiscono e lo caricano di simbolismo. Esso diventa una vera e propria materializzazione dei valori e delle passioni dell'acquirente.

Il peso attribuito alla differenziazione del prodotto, alla relazione con l'impresa e alla moralizzazione del mercato appena descritta, aumenta nel caso dei beni alimentari. Essi, infatti, non sono più considerati indifferenziati e fungibili, ma ricchi di attributi che l'acquirente deve mettere sulla bilancia nel momento dell'acquisto.

Queste sono le tre principali richieste sottolineate nella prima parte del capitolo finalizzata ad individuare gli elementi oggi ritenuti importanti dal consumatore e su cui l'azienda deve puntare.

La seconda parte esamina complessivamente le caratteristiche principali della società italiana, analizzando alcuni dati socio-demografici, gli stili di vita e i dati economici in relazione ai consumi alimentari delle famiglie. Attraverso questi indicatori e considerazioni è stato possibile rilevare quali sono i bisogni derivanti da particolari situazioni sociali di cui l'azienda agricola sostenibile deve tenere conto per raggiungere il proprio obiettivo e quindi distinguersi dalle aziende tradizionali.

I dati socio-demografici principalmente rilevati, evidenziano un aumento dell'invecchiamento della società, dei single e della popolazione straniera. Questo assetto della società dovrebbe essere un "campanello d'allarme" per le aziende in oggetto, affinché queste possano impostare la propria offerta adeguandola alle peculiarità della collettività. L'azienda dovrebbe prima di tutto improntare la propria offerta su prodotti che si differenziano per il

segmento di mercato a cui sono destinati e che quindi siano creati per le esigenze salutari, economiche e pratiche del cliente. In secondo luogo è stato individuato un comune intervento per tutte e tre le situazioni emerse. Tale azione è orientata ad educare il consumatore all'acquisto e ad offrirgli un'informazione più approfondita sui prodotti alimentari in termini di proprietà nutritive e di sicurezza sulla qualità del bene.

Si ritiene valido questo stesso provvedimento alla luce dell'analisi degli stili di vita e delle recenti abitudini acquisite dalla società. Se da un lato lo sviluppo economico ha portato ad un aumento dell'istruzione nel nostro paese e di conseguenza la ricerca di maggiore qualità e informazione, dall'altro lato si osservano comportamenti in controtendenza rispetto a quanto appena detto. Infatti, l'aumento della ricchezza e delle nuove possibilità lavorative per le donne hanno generato nuovi comportamenti quali: l'aumento dei pasti fuori casa, del consumo di cibi preconfezionati e dei surgelati ricchi di zuccheri e conservanti, spesso causa di problemi di salute come l'obesità, le intolleranze e le allergie alimentari, diffuse anche tra la popolazione giovane. Si ritiene, quindi, necessario intervenire con un'azione informativa e formativa al fine di promuovere uno stile di vita sano.

Le riflessioni fatte sul peso del fattore monetario nella scelta di acquisto, testimoniano la rilevanza significante del prezzo. L'azienda agricola sostenibile oltre a considerare i benefici sociali e ambientali che un prodotto può apportare, deve anche valutare se il valore monetario ad esso attribuito possa essere sostenuto dal consumatore.

Una volta esaminate le caratteristiche della società e i bisogni che ne possono derivare è stata compiuta una scelta delle tematiche principali con le quali si proseguirà in questo studio.

I bisogni sui quali ci si vuole concentrare sono quelli che coinvolgono gli over 65 anni e i preadolescenti (10-13 anni). Le motivazioni che spingono a esaminare da vicino questi casi sono riconducibili all'assenza di un'offerta precisa per queste fasce d'età e la consapevolezza del ruolo importante che hanno all'interno della società, spesso trascurato.

Sulla base di queste informazioni le aziende agricole sostenibili dovrebbero provvedere alla costruzione dei propri modelli di business, ma prima di questo è necessario analizzare il contesto politico ed economico in cui esse

si troverebbero ad agire oggi. Il capitolo seguente si occuperà di approfondire tali tematiche.

CAPITOLO 3

Il contesto esterno

Introduzione

Tenendo presente l'obiettivo della tesi, ovvero la costruzione di modelli di business per aziende che vogliono intraprendere la strada della sostenibilità complessiva, riassumiamo di seguito quanto finora elaborato.

Nel primo capitolo si è ritenuto necessario chiarire qual è lo scopo delle aziende agricole sostenibili, evidenziando la simbiosi tra le tre componenti Profit, People e Planet, fondamentali per questa particolare tipologia di azienda.

Nel secondo capitolo si è quindi riflettuto, adottando il modo di intendere l'agire e il prendere le decisioni da parte delle aziende sostenibili. In particolare, da alcuni dati descrittivi della popolazione italiana, si sono dedotti dei bisogni che caratterizzano la nostra società e ai quali si dovrebbe trovare risposta. Tali necessità costituiscono il punto di partenza per una attività aziendale che concretizzi l'idea di sostenibilità complessiva. Poiché le problematiche alimentari e sociali individuate sono molteplici, solo due segmenti di popolazione, ritenuti i più interessanti, sono stati selezionati come oggetto d'indagine della tesi: gli over 65 e i preadolescenti (dai 10 ai 14 anni).

Il terzo capitolo illustra un processo di ricerca finalizzato alla descrizione del contesto politico-economico, in cui le aziende agricole sostenibili dovrebbero svilupparsi.

Nella prima parte si cerca di capire quanto l'idea di sostenibilità stia diventando propria dei Paesi europei e in particolare del nostro. Inoltre si ritiene interessante indagare quali siano i modelli aziendali, in agricoltura, che si fondano su tale concetto.

Nella seconda parte del capitolo viene circoscritto il campo della ricerca ad aziende che propongono servizi e beni finalizzati ai target del secondo capitolo. Si presenteranno modelli di business ideali e reali e di questi ultimi si discuteranno le difficoltà di realizzazione e i limiti che li caratterizzano.

Le ultime tematiche trattate riguardano le modalità di intervento e sostegno economici eventualmente previste dagli enti pubblici, gli obiettivi legati a

tali provvedimenti e, possibilmente, i risultati raggiunti fino a questo momento.
L'intento di questo capitolo è di individuare la situazione generale in cui opera un'azienda che abbia l'interesse di intraprendere la via della sostenibilità complessiva, in particolare nel caso in cui voglia dedicarsi alle esigenze degli over 65 e dei preadolescenti di età compresa tra i 10 e 14 anni.

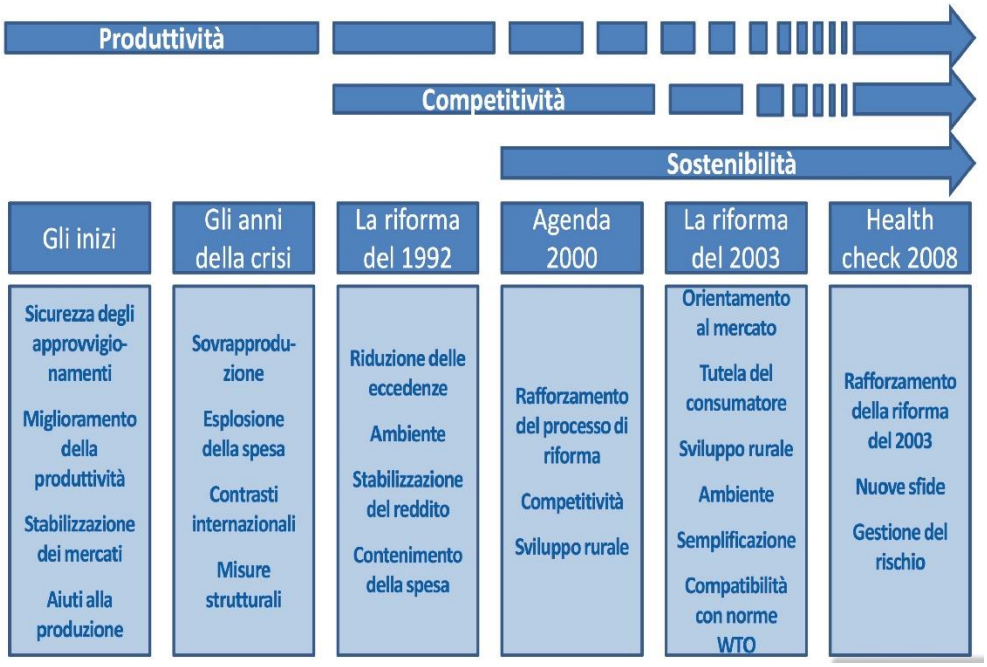
3.1 Il riconoscimento della sostenibilità in agricoltura.

Il termine "azienda agricola sostenibile" descritto è una concezione teorica che non esiste nei testi scolastici, piuttosto è stata "coniata" in questa tesi per indicare aziende che aspirano al raggiungimento della sostenibilità complessiva. Quindi i risultati delle ricerche compiute per inquadrare il contesto in cui un'azienda come queste si troverebbe ad operare, sono delle supposizioni. L'inesistenza dell'espressione "azienda agricola sostenibile"[43], sia nel vocabolario economico che in quello agricolo, costringe lo spostamento delle indagini su altri piani che, comunque, esaminano il fenomeno da vicino, attraverso l'analisi di tematiche strettamente connesse a quanto detto fino ad ora. I campi di ricerca saranno, quindi, legati al modo in cui le aziende e gli enti pubblici concepiscono l'agricoltura sostenibile e ad esempi di aziende che cercano di praticarla.
Il tema della sostenibilità in agricoltura sta assumendo nuove sfaccettature, molto simili alla sua accezione di "complessività". Recentemente, infatti, si è estesa la tradizionale definizione di sostenibilità, all'aspetto sociale ed economico, oltre che a quello ambientale. In particolare, a livello europeo, le politiche agro-economiche si stanno orientando verso la maggiore efficienza, il sostegno del reddito dell'agricoltore, la tutela delle zone rurali dal punto di vista ambientale, ma anche sociale, la sicurezza nella qualità del cibo e la competitività. Questi nuovi indirizzi sono le fondamenta su cui è stata costruita la riforma della PAC.

[43] Non esiste una identificazione chiara di cosa s'intenda per "azienda agricola sostenibile". Talvolta può capitare che un'impresa venga definita "sostenibile", ma in questa tesi, quando si usa questa denominazione, ci si riferisce ad una categoria di aziende che differiscono da quelle convenzionali perché mirano alla sostenibilità complessiva (economica, ambientale e sociale simbioticamente).

Oltre a questi, la Politica Agricola Comune ha delle finalità precise[44], rimaste immutate nel tempo, che hanno costituito la base delle politiche degli Stati membri e della Comunità europea. Tuttavia nel tempo le condizioni socio-economiche dell'Europa si sono evolute portando a galla nuovi e differenti bisogni. Ciò ha indotto diverse riforme in cui però non sono stati messi da parte i principi cardine stabiliti nei Trattati d'origine[45]. Essi infatti hanno mantenuto il loro ruolo, mentre sono stati individuati altri obiettivi tesi all'intervento diretto sui problemi caratteristici del periodo di riferimento.

Immagine 3.1: Evoluzione storica della PAC.



Fonte: https://www.politicheagricole.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/287.

Nell'immagine 3.1 riprodotta vengono raffigurati i cambiamenti apportati dalle riforme della PAC fino al 2008, in relazione alle esigenze da soddisfare. Già nella programmazione 2007-2013 vi è un marcato orientamento alla

[44] I principi cardine della PAC stabiliti nei trattati originari sono:
- Incrementare la produttività dell'agricoltura, sviluppando il progresso tecnico e assicurando un impiego ottimale dei fattori di produzione, in particolare della manodopera;
- Assicurare un tenore di vita equo alla popolazione agricola;
- Stabilizzare i mercati;
- Garantire la sicurezza degli approvvigionamenti;
- Assicurare prezzi ragionevoli nelle consegne ai consumatori.

[45] Articolo 39 del TFUE (Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea).

sostenibilità, oltre che alla produzione e alla competitività, tipici delle precedenti politiche.

Anche la recente riforma (2014-2020) ha come punti fermi gli obiettivi che hanno accompagnato la PAC dalle sue origini, ma essa propone, in aggiunta, un maggior protagonismo da parte degli Stati membri. Essi, infatti, con la nuova programmazione acquisiscono ulteriore autonomia nella suddivisione dei finanziamenti e questo consente ad ogni governo di intervenire negli ambiti ritenuti di maggiore interesse per la propria economia.

Tabella 3.1. La nuova PAC: le strategie e le connessioni con gli obiettivi.

Obiettivi	Scelte strategiche
Sostenere la transizione e mantenere adeguati livelli di reddito	Italia regione unica e utilizzo del modello Irlandese per la convergenza del Pagamento di Base (PB)
	Selezione dei settori per l'accoppiato in modo tale da mantenere il plafond del PB e del greening adeguato
	Ammissibilità di tutta la superficie agricola, al fine di includere aree in precedenza non soggette ad aiuti
	Definizione di agricoltore in attività, con l'obiettivo di finalizzare i premi
Sostegno finalizzato ai settori in difficoltà	Assegnazione di metà del budget del pagamento accoppiato al settore zootecnico
	Attenzione nel settore zootecnico alla filiera "made in Italy" e della linea vacca-vitello
	Attenzione a questioni sanitarie e di benessere animale
	Misure dell'accoppiato destinate a produzioni a rischio di sostituzione (come nel caso del riso e della barbabietola da zucchero) o abbandono (es. olivicoltura)
	Attenzione nelle misure dell'accoppiato alla qualità e al rafforzamento della filiera (diversificazione dei premi o condizioni di ammissibilità)
Favorire il ricambio generazionale	Applicare la riserva destinata ai giovani (massimo risultato, con le opzioni disponibili)
Incentivare pratiche sostenibili	Messa a punto di un piano proteico
	Diversificazione dei premi nell'accoppiato per le zone svantaggiate
	Incentivi diretti a sostenere l'olivicoltura per questioni legate al paesaggio e alla tutela territoriale
	Degressività degli aiuti in funzione ecologica e di equità nella distribuzione
Semplificazione e governance	Scelta di poche opzioni rispetto al menù complesso dei PB
	Opzioni per l'utilizzo di un modello semplificato per i piccoli agricoltori
	Livello minimo per gli aiuti all'ingresso
	Stretta connessione con secondo pilastro per alcune opzioni (in particolare zone svantaggiate, greening, pagamenti agro-ambientali e benesse animale)
	Revisione del sistema nel 2016 a seguito di verifica di impatto
	Messa a punto del sistema di monitoraggio strategico

Fonte: Mipaaf (Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali), 2014, *La nuova PAC: le scelte nazionali – Regolamento (UE) n.1307/2013.* Disponibile in: https://www.politicheagricole.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/8067.

Quindi, nonostante la linea di pensiero sia condivisa da tutta la Comunità europea, ogni Stato ha la possibilità di stabilire quali sono le sue priorità e di conseguenza individuare le soluzioni strategiche più adeguate.
Anche l'Italia ha individuato i suoi obiettivi e le strategie per raggiungerli. Nella tabella 3.1 è possibile visualizzarli sinteticamente.
Tutti mirano alla sostenibilità in almeno una delle sue tre declinazioni. Quella economica per esempio riguarda gli aiuti ai settori in difficoltà, il sostegno alla transizione[46], la semplificazione e la *governance*. La sostenibilità sociale viene, invece, richiamata nell'intento di mantenere livelli adeguati di reddito e incentivare il ricambio generazionale. Infine quella ambientale si ritrova nei sostegni per i settori in difficoltà e nello stimolo alle pratiche sostenibili.
Come già detto sopra, a differenza di questa tesi, la PAC non menziona le "aziende agricole sostenibili", in quanto la politica generale aspira all'idea che non ci sia una distinzione tra queste e altre, piuttosto al fatto che tutte siano come le predette. Gli strumenti messi a disposizione dalla Commissione, dal Parlamento e dal Consiglio europei[47] cercano di condurre passo per passo tutte le aziende alla sostenibilità almeno parziale, ma comunque incentivando il raggiungimento di quella totale attraverso la concessione di "premi"[48]. La sostenibilità complessiva, come viene intesa nella tesi, non trova una sua collocazione né nelle politiche europee, né in quelle nazionali. Le difficoltà che si possono incontrare nel suo perseguimento, sommate ai problemi che già caratterizzano il settore agricolo (i cambiamenti ambientali, la crisi economico-finanziaria, la diminuzione delle risorse destinate a tale settore e la fase di evoluzione che sta subendo lo stesso in termini di innovazioni tecnologiche, e ancora, di cambiamenti nella concezione etica dell'attività agricola, la transizione dalla vecchia alla nuova programmazione , ma anche dal vecchio al nuovo modo di concepire l'agricoltura) rendono il contesto ancora troppo poco stabile. Per queste ragioni si ritiene opportuno proseguire l'analisi individuando delle tipologie di aziende agricole esistenti nell'UE simili a quelle che vengono definite aziende agricole sostenibili.

---

[46] S'intende la transizione tra la programmazione 2007-2013 e quella 2014-2020.
[47] La riforma è frutto del "trilogo" ovvero del dialogo e del mutuato processo decisionale tra Commissione, Parlamento e Consiglio europei.
[48] Vedi Par. 3.4.

3.2 Le aziende per la sostenibilità

La divisione delle tre componenti della sostenibilità complessiva, nella determinazione delle politiche agricole, porta ad un'analisi forzatamente separata delle tipologie di aziende che cercano di perseguirla. Esistono, infatti, molteplici categorie[49] e ognuna di esse mette su piani differenti i concetti di People, Planet e Profit.

Innanzitutto vi sono le aziende convenzionali. Esse praticano la propria attività avendo come *mission* la produzione di un determinato bene e/o servizio. Tale obiettivo non preclude il fatto che le pratiche agricole si possano svolgere con l'attenzione anche alle tematiche ambientali, sociali oltre che economiche. A queste aziende sono principalmente indirizzate le politiche della PAC, offrendo la possibilità alle tradizionali attività di raggiungere il medesimo risultato, ma con mezzi che tengano conto anche dell'ambiente naturale e della sfera sociale.

La recente sensibilità, riguardo a questioni etiche legate ai disagi sociali e ai cambiamenti climatici, ha aperto la strada per il concepimento di nuovi modi di fare agricoltura che si affiancano alla categoria delle produzioni tradizionali.

L'agricoltura biologica[50] è il metodo di produzione più conosciuto che abbraccia sia la sostenibilità ambientale sia, indirettamente, quella sociale. Essa infatti si impone di rispettare l'ambiente ammettendo solo l'impiego di sostanze naturali e escludendo quelle di sintesi chimica, evitando lo sfruttamento eccessivo delle risorse come il suolo, l'acqua, l'aria e preoccupandosi del benessere degli animali. Inoltre le esternalità positive in ambito sociale, generate dalla pratica del biologico, sono la vendita di prodotti sani e la preservazione dell'ambiente per le generazioni future. Questa categoria di coltivazione e/o allevamento è definito sia a livello comunitario che nazionale[51]. Esistono anche altri metodi non riconosciuti

---

[49] Ogni categoria si differenzia dalle altre per la *mission* a cui aspira l'azienda, elemento che di conseguenza determina la strategia aziendale e la sua organizzazione.

[50] AIAB (Associazione Italiana per L'Agricoltura Biologica), http://www.aiab.it/.

[51] La definizione di agricoltura biologica a livello comunitario viene data dal Regolamento del Consiglio Europeo n. 834/07 del 28 giugno 2007 sulla produzione biologica e l'etichettatura dei prodotti biologici e dal Regolamento del Consiglio Europeo n. 889/08 del 5 settembre 2008 recante modalità di applicazione del regolamento (CE) n. 834/2007 del Consiglio relativo alla produzione biologica e all'etichettatura dei prodotti biologici, per quanto riguarda la produzione biologica,

dalla legge, ma comunque praticati che perseguono in modo ancora più convinto la tutela dell'ambiente per esempio l'agricoltura biodinamica[52], quella sinergica[53] e la permacultura[54]. Tutte presentano caratteristiche diverse e molto particolari. La prima attribuisce molta importanza alle fasi lunari e prevede la somministrazione alle coltivazioni di "preparati biodinamici" costituiti da minerali e da parti vegetali e/o animali. La seconda non effettua alcun intervento sul suolo o aratura, ma la lavorazione del terreno avviene autonomamente e in modo naturale grazie alle radici delle piante e alla fauna e microfauna presente nel sottosuolo. La terza snatura la realtà dell'impresa in quanto il suo fine ultimo non è il profitto, ma la tutela dell'ambiente in simbiosi con l'uomo.

Esiste anche un'altra categoria che si colloca a metà tra le colture convenzionali e quelle biologiche, si tratta dell'agricoltura integrata. Anche questa non è stata riconosciuta a livello comunitario, né a livello statale, ma sono stati predisposti dei disciplinari di produzione definiti dalle Regioni e dagli Enti locali.[55] A differenza del biologico, questa cerca di limitare al minimo gli impatti della produzione sull'ambiente e di ricorrere a sostanze chimiche solo nel caso in cui la coltura sia soggetta ad un particolare rischio[56]. In queste occasioni ci si avvale, però di sostanze meno inquinanti rispetto a quelle convenzionali. Tale pratica, inoltre, è caratterizzata dalla regolazione della presenza degli insetti nocivi e di quelli utili.

Oggi l'agricoltura biologica è quella che, tra tutte le precedenti, ha trovato riconoscimento a livello comunitario. Ad essa è attribuito un carattere

---

l'etichettatura e i controlli. Mentre a livello nazionale la pratica dell'agricoltura biologica viene regolata dal Decreto Ministeriale 18354/09 del 27 novembre 2009 sulle disposizioni per l'attuazione dei regolamenti (CE) n. 834/2007, n. 889/2008, n. 1235/2008 e successive modifiche riguardanti la produzione biologica l'etichettatura dei prodotti biologici.

[52] Agricoltura biodinamica, http://www.agricolturabiodinamica.it/.

[53] Agricoltura sinergica, http://www.agricolturasinergica.it/.

[54] Permacultura, http://www.permacultura.it/.

[55] Decreto Ministeriale 4890 del 8 maggio 2014 di attuazione della Legge n. 4 del 3 febbraio 20011 che istituisce il Sistema di qualità nazionale di produzione integrata (SQNPI). Disponibile in: https://www.politicheagricole.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/7875.

[56] Legge del 3 febbraio 2011, n. 4, art. 2 comma 4: *"Si definisce Produzione Integrata il sistema di produzione agroalimentare che utilizza tutti i mezzi produttivi e di difesa delle produzioni agricole dalle avversità, volti a ridurre al minimo l'uso delle sostanze chimiche di sintesi e a razionalizzare la fertilizzazione, nel rispetto dei principi ecologici, economici e tossicologici".*

sostenibile, ma la sua impronta, principalmente ambientale, non è la migliore soluzione ai bisogni selezionati nel precedente capitolo, che richiederebbero una risposta sociale mirata.

Sul piano "People" esiste un altro metodo di produzione: l'agricoltura sociale. Questo modo di concepire l'attività agricola non ha ancora trovato riconoscimento legislativo a livello europeo, ma la sua pratica si sta propagando. Si riscontrano, infatti diversi stadi[57] di diffusione:

- Quello pionieristico in cui è possibile riscontrate i primi approcci all'agricoltura sociale (Slovenia, Repubblica Ceca e Bulgaria);
- Quello medio per gli Stati in cui è in crescita il numero e la varietà dei progetti sull'Agricoltura Sociale, ma per cui non sono garantite l'attenzione politica e il sostegno finanziario (Francia, Germania, Finlandia e Portogallo);
- Quello avanzato in cui è protagonista la cooperazione tra agricoltura e settore sanitario e per cui sono stati compiuti i primi passi per regolarne la struttura e il finanziamento (Olanda);
- Stadio ufficialmente riconosciuto in cui l'attività aziendale viene praticata in collaborazione con i Ministeri interessati quali Salute, Agricoltura e Lavoro, il tutto con il supporto legislativo (Italia e Norvegia).

Con la legge n. 141 del 18 agosto 2015 l'Italia è entrata nell'ultimo stadio. Nell'articolo 1 viene identificata *"l'agricoltura sociale, quale aspetto della multifunzionalità[58] delle imprese agricole finalizzato allo sviluppo di interventi e di servizi sociali, socio-sanitari, educativi e di inserimento socio-lavorativo, allo scopo di facilitare l'accesso adeguato e uniforme alle prestazioni essenziali da garantire alle persone, alle famiglie e alle comunità locali in tutto il territorio nazionale e in particolare nelle zone rurali o svantaggiate."*

Lo stadio di evoluzione, da parte dello Stato italiano, però non preclude l'esigenza di un intervento anche da parte dell'Europa. Il Comitato Economico Sociale Europeo (CESE) si è espresso in merito sostenendo che: *"è…necessario disporre di una definizione dell'agricoltura sociale a livello*

---

[57] Maie (Multifunctional Agricolture in Europe), L'agricoltura sociale in Europa, http://www.maie-project.eu/index.php?id=33&L=4.

[58] Vedi capitolo 1, nota 13.

europeo per stabilire quali attività rientrino nel settore e definire un quadro e una serie di criteri, inclusi criteri di qualità, la cui osservanza garantisca ad un'iniziativa la possibilità di beneficiare di un sostegno a titolo delle varie politiche dell'UE. La definizione non deve però essere eccessivamente restrittiva, per evitare di confinare entro limiti troppo rigidi una realtà in continua trasformazione." Inoltre *"l'assenza di un quadro normativo per l'agricoltura sociale, sia a livello europeo che nei singoli paesi, fa sì che le politiche e/o le istituzioni interessate non agiscano in modo coordinato."*[59]

Con la legge 141 è stato, inoltre, istituito un osservatorio per il monitoraggio di queste aziende e della loro diffusione. Oggi è ancora troppo presto per avere dei dati al riguardo. Le informazioni relative alla crescita del fenomeno vengono fornite in parte dal Bioreport del 2011 condotto da AIAB (Associazione Italiana per l'Agricoltura Biologica). Emerge, infatti, che le aziende agricole biosociali[60] sono passate da 107 nel 2007 a 221 nel 2010. Questo è un dato parziale e non troppo recente, ma è comunque sintomo dell'espansione di questo nuovo modo di fare agricoltura. Ciò evidenzia anche la presenza di un rapporto stretto e in evoluzione tra AS (agricoltura sociale) e biologico. Tale legame trova sempre più consenso in virtù del fatto che entrambe le pratiche generano un ambiente di benessere per gli operatori che condividono l'obiettivo del bene comune. Il gemellaggio risulta, inoltre, essere l'esempio che più si avvicina alla realizzazione della sostenibilità complessiva.

L'agricoltura sociale tradizionale e quella biosociale sono anche le soluzioni che meglio rispondono ai bisogni degli over 65 e dei preadolescenti. Essi, infatti, negli articoli 1 e 2 (in quest'ultimo al comma 1 nella voce *b* e *d*) della legge del 18 agosto 2015 n. 141 (vedi sopra), rientrano tra i destinatari di questa pratica agricola.[61]

---

[59] Parere del Comitato Economico e Sociale Europeo N. C44, 15/02/2013, p. 44.

[60] *Bio agricoltura sociale. Buona due volte. Risultati dell'indagine di AIAB sulle bio-fattorie sociali Realtà, problematiche, prospettive di sviluppo,* a cura di AIAB, Roma, tipografia Selegrafica 80 S.r.l., 2007.

[61] L. 18 agosto 2015, n. 141, art. 2, comma 1. *"Ai fini della presente legge, per agricoltura sociale si intendono le attività esercitate dagli imprenditori agricoli di cui all'articolo 2135 del codice civile, in forma singola o associata, e dalle cooperative sociali di cui alla legge 8 novembre 1991, n. 381, nei limiti fissati dal comma 4 del presente articolo, dirette a realizzare:*

a) inserimento socio-lavorativo di lavoratori con disabilità e di lavoratori svantaggiati, definiti ai sensi dell'articolo 2, numeri 3) e 4), del regolamento (UE) n. 651/2014 della Commissione, del 17 giugno 2014, di persone svantaggiate di cui all'articolo 4 della legge

Di seguito si approfondirà il tema in merito a quanto appena detto. Verranno presentati degli esempi di aziende sostenibili o sociali o biosociali che offrono una proposta di valore adeguata alle esigenze delle fasce di popolazione individuate.

3.3 Modelli aziendali a confronto con i bisogni della società

Il settore dell'agricoltura sociale è ricco di soluzioni che consentono di intervenire su molti disagi sociali. Nei paragrafi seguenti verranno riportate le iniziative e i casi aziendali che si occupano, in particolare, dei segmenti di popolazione degli over 65 e dei preadolescenti. L'analisi è finalizzata alla scoperta delle proposte agricole oggi esistenti per questi soggetti, di quali siano i punti deboli su cui intervenire e a comprendere quanto sia diffuso il fenomeno delle aziende agricole sociali in questione.

Modelli aziendali per gli over 65

A differenza degli altri segmenti della popolazione, gli over 65 non sono i beneficiari più comuni dei servizi e dei beni delle aziende agricole sociali. Infatti, nonostante rientrino a pieno titolo tra i destinatari della loro attività sociale, nella pratica non è così frequente trovarne testimonianza. Inoltre, fino ad oggi, non è stato possibile reperire dati certi riguardo al loro operato e alla loro diffusione, per la mancanza di un osservatorio appositamente creato. La ricerca, quindi, condotta per individuare casi aziendali utili ai nostri scopi è stata compiuta prevalentemente attraverso la consultazione

---

8 novembre 1991, n. 381, e successive modificazioni, e di minori in età lavorativa inseriti in progetti di riabilitazione e sostegno sociale;

b) prestazioni e attività sociali e di servizio per le comunità locali mediante l'utilizzazione delle risorse materiali e immateriali dell'agricoltura per promuovere, accompagnare e realizzare azioni volte allo sviluppo di abilità e di capacità, di inclusione sociale e lavorativa, di ricreazione e di servizi utili per la vita quotidiana;

c) prestazioni e servizi che affiancano e supportano le terapie mediche, psicologiche e riabilitative finalizzate a migliorare le condizioni di salute e le funzioni sociali, emotive e cognitive dei soggetti interessati anche attraverso l'ausilio di animali allevati e la coltivazione delle piante;

d) progetti finalizzati all'educazione ambientale e alimentare, alla salvaguardia della biodiversità nonché alla diffusione della conoscenza del territorio attraverso l'organizzazione di fattorie sociali e didattiche riconosciute a livello regionale, quali iniziative di accoglienza e soggiorno di bambini in età prescolare e di persone in difficoltà sociale, fisica e psichica."

dei siti dedicati alla tematica dell'agricoltura sociale che riportassero nomi o collegamenti ad altre pagine web ad esse inerenti.

E' emerso che i gradi di coinvolgimento degli over 65 nell'attività aziendale possono essere molteplici. Di conseguenza anche gli investimenti e l'intervento degli enti pubblici e di quelli specializzati nel settore, aumentano.

La massima partecipazione del cliente si riscontrerebbe in realtà che offrono l'accoglienza permanente dei soggetti qui considerati: le case di riposo rurali. Nella pratica però questo obiettivo è ancora piuttosto lontano. I limiti sono imputabili sia ai costi che l'azienda dovrebbe sostenere in termini di strutture e di personale qualificato, in aggiunta alle spese per fare fronte ai problemi tipici dell'attività agricola convenzionale, sia all'eterogeneità dei bisogni propri di questa fascia di età. Infatti le esigenze di questo segmento variano da individuo a individuo, anche se l'età è la stessa.

L'azienda agrituristica Silicanum[62] (Gorizia) è l'esperienza di agricoltura sociale che più si avvicina al coinvolgimento totale dell'utente/cliente. Nel 2013 ha avviato l'attività di agri-residence per anziani che consente a over 65 autosufficienti di vivere 24 ore su 24 a contatto con la natura, di condurre comunque una vita in autonomia anche coltivando un piccolo appezzamento di terreno, di godere di relazioni sociali con gli altri ospiti del residence e di fruire di un servizio di assistenza sanitaria continuo e personalizzato.

Esistono anche altri casi aziendali che propongono servizi, meno impegnativi dal punto di vista economico e della specializzazione, ma comunque orientati a sostenere l'anziano nelle difficoltà quotidiane. Un esempio il progetto "Evergreen" finanziato dalla Regione Marche. In seguito al riconoscimento attribuitole dall'Istat come regione più longeva d'Italia, si è deciso di indire un bando per "Longevità attiva in ambito rurale". L'intento è stato quello di creare occasioni per far capire alle "generazioni mature" che non è importante tanto vivere a lungo, quanto mantenere uno stile di vita attivo. Il bando è stato vinto dall'azienda agraria Del Carmine[63] che, insieme alla Società Cooperativa HORT[64], ha organizzato incontri e

[62] Azienda Agricola Silicanum, http://silicanum.com/.
[63] Azienda Agricola Del Carmine, http://www.aziendadelcarmine.it/it/index.asp.
[64] Società Cooperativa HORT, http://www.hort.it/chi-siamo/.

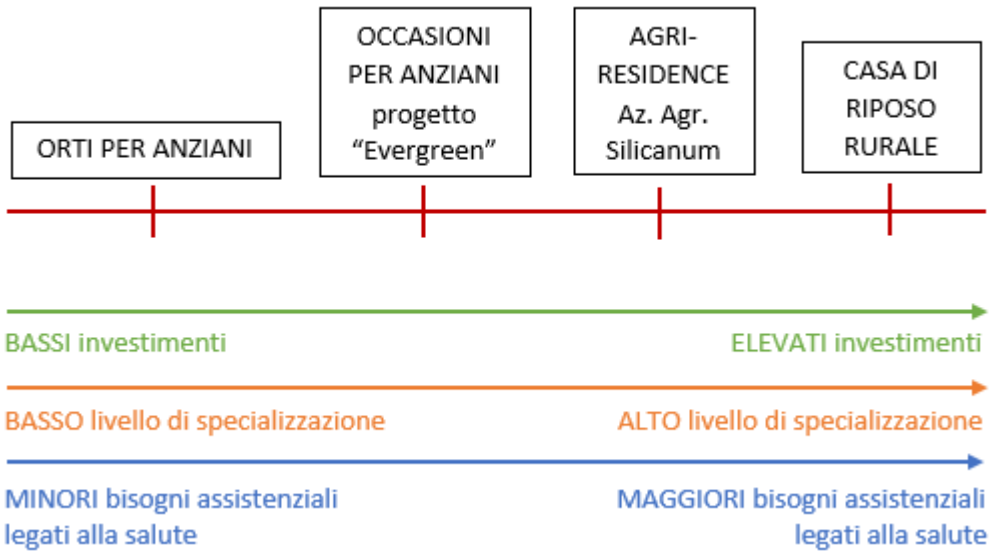
laboratori mirati alla conoscenza degli animali, delle piante e del mondo agricolo, allo scambio di tradizioni e alla socializzazione.

All'estremo opposto delle case di riposo rurali esistono gli "orti degli anziani". Sono delle porzioni di terreno comunale assegnate a persone oltre una certa soglia di età (decisa dal comune), per incentivarne la socializzazione e l'organizzazione attiva, oltre che l'utilizzo di terreni che, probabilmente, verrebbero lasciati incolti. Anche il comune di Venezia[65] prevede l'attivazione di questo progetto.

A differenza delle esperienze precedenti, qui non si tratta di un'attività imprenditoriale vera e propria, ma si ritiene comunque opportuno riportarne l'esempio per far comprendere la pluralità di soluzioni esistenti per soddisfare le necessità, molto varie, degli over 65.

Di seguito vengono rappresentate nello schema riepilogativo 3.1 le soluzioni ai bisogni sociali di questa fascia d'età, appena descritte.

Schema 3.1: Schema riassuntivo delle iniziative agri-sociali per over 65 discusse nel paragrafo.

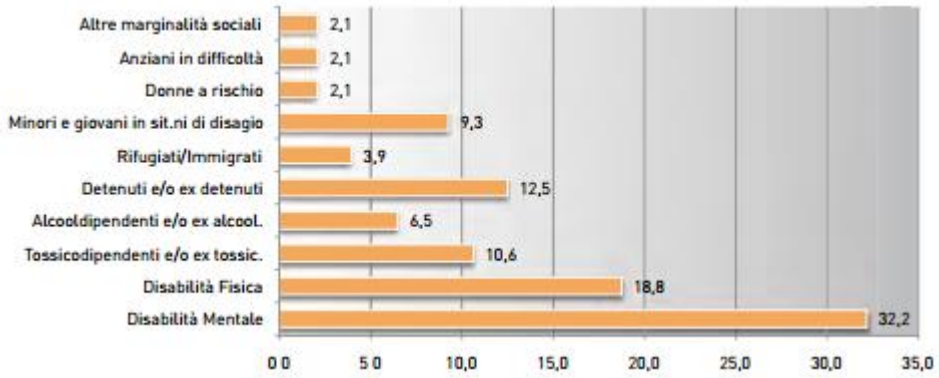


In particolare ciascun progetto viene collocato nella posizione che ne indica meglio le caratteristiche. I campi di descrizione sono: l'entità degli investimenti necessari all'avvio e al mantenimento dell'attività; la presenza

[65] Comune di Venezia, "Orti per gli anziani", http://www.comune.venezia.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/85315.

di personale formato in ambito agrario e assistenziale per la comprensione delle richieste del cliente e le modalità di risposta ed infine i bisogni di assistenza sanitaria legati al soggetto utente/cliente.
Dall'indagine "Bioreport" del 2011 di AIAB (grafico 3.1) si nota come le aziende che si occupano di anziani siano meno numerose rispetto alle altre.

Grafico 3.1: Fattorie sociali per tipologie di soggetti svantaggiati accolti (%).



*Una fattoria può occuparsi di una o più tipologie

Fonte: AIAB - RETE RURALE NAZIONALE 2007-2013, 2011. *Bioreport 2011. Agricoltura biologica in Italia.* Disponibile in: http://www.aiab.it/images/stories/BioAgrSociale/bioreport%20definitivo.pdf.

Il dato è da considerare, tenendo presente che le informazioni qui raccolte riguardano solo le imprese caratterizzate da una produzione biologica. Inoltre i dati risalgono al 2011 e considerando la decisa espansione del fenomeno è possibile che la situazione sia cambiata considerevolmente.
Dopo questa panoramica sul segmento degli over 65, si prosegue nel paragrafo successivo all'analisi delle proposte per i preadolescenti.

Modelli aziendali per i preadolescenti (10-14 anni)

Alle esigenze di questa fascia d'età rispondono principalmente due tipologie di attività: le fattorie didattiche e quelle sociali.
Le prime sono aziende agricole o agrituristiche che coinvolgono bambini e ragazzi nelle tradizionali attività del settore. La fattoria didattica mira alla creazione di un contatto tra la dimensione urbana e quella rurale, per divulgare le tradizioni rurali e artigianali attraverso l'esperienza diretta. Essa è un'attività connessa alla principale, una fonte di reddito alternativa per l'agricoltore e uno strumento di marketing per promuovere l'azienda.

La qualifica di "fattoria didattica" viene attribuita, a livello regionale, in base alla "Carta della Qualità" che indica gli standard che le aziende devono raggiungere per rientrare in tale categoria.

Tabella 3.2. Distribuzione fattorie didattiche in Italia per regione

ZONA	REGIONE	N. FATTORIE DIDATTICHE
NORD	Piemonte	246
	Veneto	231
	Lombardia	193
	Emilia Romagna	145
	Friuli Venezia Giulia	74
	Trentino Alto Adige	62
	Liguria	54
	Valle d'Aosta	-
		1005
CENTRO	Toscana	123
	Lazio	46
	Umbria	25
	Marche	23
		217
SUD	Campania	43
	Puglia	38
	Calabria	26
	Basilicata	18
	Molise	17
	Abruzzo	10
		152
ISOLE	Sicilia	38
	Sardegna	30
		68
Totale		**1442**

Fonte: rielaborazione di dati disponibili nel sito http://www.fattoriedidattiche.biz/.

Uno studio di Alimos, cooperativa di servizi che opera nel settore agroalimentare, attesta che in Italia sono presenti 1936 fattorie didattiche. La distribuzione, per regione, di 1442 di queste è resa nota nel sito fattoriedidattiche.biz, sintetizzata nella tabella 3.2. Spicca in particolare il Nord con 1005 progetti avviati, un numero nettamente superiore alle altre zone del nostro Paese.

La differenza tra le due classificazioni di fattorie viene indicata dal portale PIAVe (Portale Integrato per l'Agricoltura Veneta) della Regione Veneto. In particolare quelle sociali si distinguono per costituire una tipologia di agricoltura sociale che oltre a offrire i prodotti tradizionalmente agricoli, propone al mercato servizi culturali, educativi, assistenziali, formativi e occupazionali per soggetti in situazioni di disagio psichico, fisico e/o con problemi di inserimento sociale. Con la recente legge del 18 agosto 2015 n.141 all'articolo 2 comma 1 lettera *d*) *"per agricoltura sociale si intendono le attività...dirette a realizzare…progetti finalizzati all'educazione ambientale*

e alimentare, alla salvaguardia della biodiversità nonché alla diffusione della conoscenza del territorio attraverso l'organizzazione di fattorie sociali e didattiche riconosciute a livello regionale, quali iniziative di accoglienza e soggiorno di bambini in età prescolare e di persone in difficoltà sociale, fisica e psichica." Quindi fattorie didattiche e sociali, secondo la recente definizione dello Stato, apparterrebbero entrambe alla categoria dell'agricoltura sociale, ma si differenzierebbero per il cliente/utente di destinazione. Queste due soluzioni aziendali sembrano, al momento, quelle che meglio rispondono alle esigenze rilevate nel secondo capitolo per i preadolescenti.

Si ritiene tuttavia che oggi non si presti sufficiente attenzione a questa fascia d'età da parte delle fattorie. Infatti solo in parte vengono soddisfatti i bisogni precedentemente rilevati. I preadolescenti necessiterebbero di aziende dedicate unicamente a loro, visti i caratteri di complessità tipici. Questi sono da attribuire alla difficoltà di definire scientificamente questa fase della vita, ma anche alla comprensione della stessa.

Poiché le scuole di pensiero sono diverse e in continuo cambiamento, a causa anche delle trasformazioni in atto nella società, si è ritenuto opportuno fare qui riferimento ad una precisa definizione di "preadolescenza".

In questa tesi ci si basa sulla descrizione[66], redatta a seguito dell'indagine COSPES eseguita nel 1990, condotta su un campione rappresentativo di preadolescenti di tutte le regioni italiane. Tale definizione ci consente di comprendere l'importanza di dedicarsi totalmente e in modo specializzato a questa fascia d'età. Innanzitutto viene confermata la scarsa rilevanza attribuita dagli studiosi stessi alla "preadolescenza". Oggi, a sostegno di questa affermazione, le indagini condotte non hanno ancora portato all'individuazione di una linea comune seguita dai teorici per fornirne una descrizione univoca. Talvolta i punti di discordanza tra un pensiero e l'altro si limitano a questioni di nomenclatura, altre volte riguardano l'età da considerare e altre ancora il disaccordo sta addirittura nell'ammetterne o meno l'esistenza.

---

[66] L. ZANELLATO, *Dall'infanzia all'adolescenza: sviluppo fisico, cognitivo e psicosessuale*, 2010. Disponibile in: http://cird.unive.it/dspace/handle/123456789/227.

La preadolescenza secondo De Pieri e Tonolo (due dei dodici studiosi che hanno seguito l'indagine citata sopra) è *"l'età delle grandi migrazioni"*. Il bambino/ragazzo[67] si allontana dal mondo dell'infanzia rappresentato dalla famiglia per avvicinarsi a quello dei propri pari, *"passa gradualmente dalla logica delle operazioni concrete a quella formale, ridefinisce in termini critici la propria appartenenza scolastica, mette in questione la propria religiosità, avvia il processo di rielaborazione della propria identità personale e sociale"*.

E' proprio quest'ultimo aspetto quello che richiama, ai fini di questa tesi, l'importanza di dedicarsi specificamente a questo segmento. In questa fase l'individuo inizia a porsi delle domande e cerca delle proprie risposte. L'azienda agricola sostenibile dovrebbe, quindi, far conoscere al preadolescente la rilevanza del settore agroalimentare, le caratteristiche di una dieta sana e i rischi legati all'alimentazione (malattie, educare alla scelta della qualità, frodi alimentari), perché è in questa fase della vita che ci si domanda cosa è giusto e sbagliato.

Le aziende che intendono dedicarsi a questi ragazzi, "non più bambini e non ancora adolescenti", hanno un difficile compito da assolvere. Questa fase di stallo, infatti, rende difficile trovare una modalità comunicativa che non cada troppo sull'aspetto infantile, ma nemmeno sia eccessivamente impegnativa da comprendere. In aggiunta si possono incontrare difficoltà anche nel capire quando il ragazzo sta effettivamente vivendo questa fase della vita, perché ogni soggetto è diverso e, anche se si suppone che l'età sia compresa tra i 10 e i 14 anni, non si può stabilirne con certezza la durata o i momenti d'inizio e di fine. La soluzione potrebbe essere quella di staccarsi dagli schematismi scolastici e di invitare gli educatori (genitori e/o insegnanti) a scegliere il percorso più adeguato al ragazzo, caso per caso. Questa scelta sicuramente genererebbe dei costi aggiuntivi in termini di tempo e richiederebbe una collaborazione più stretta con il corpo docente, ma nel lungo termine si potrebbero ottenere più vantaggi. Per esempio si potrebbe ridurre il numero dei ragazzi obesi o affetti da malattie legate

[67] Vedi ultimo capoverso della pagina.

all'alimentazione, con un conseguente effetto positivo sulle spese sanitarie. Inoltre l'educazione all'identificazione del cibo di qualità, da parte del cliente, non solo produrrebbe maggior benessere, ma anche un calo delle frodi alimentari. Tutte queste conseguenze si traducono in "produzione" di bene comune, ovvero l'obiettivo ultimo della sostenibilità complessiva.

Un esempio di azienda che crea percorsi didattici in base alle fasi di crescita dell'individuo è l'azienda agricola Bettella[68] con sede a Limena (PD). Tra le numerose fattorie didattiche del Veneto si è scelta questa perché già nel sito ufficiale essa differenzia in modo chiaro le proposte in base all'età. Il limite è quello accennato poco sopra, ovvero non è previsto un percorso personalizzato in base alla maturità del bambino o del ragazzo, ma in base alla classe scolastica di appartenenza.

I punti deboli considerati in questo paragrafo potranno essere ripresi successivamente nei modelli di business da proporre alle aziende. Essi rappresentano una sorta di vuoto d'offerta al quale le aziende potrebbero dedicarsi, una volta valutati i concreti ritorni che esse potrebbero conseguire sul piano economico, sociale e ambientale. Proprio per fare questa valutazione è necessario capire anche quali sono le risorse finanziarie necessarie e disponibili per concretizzare nuovi progetti. Il paragrafo successivo si sofferma sulle possibilità dell'azienda di realizzare nuove idee in termini di risorse finanziarie a disposizione.

3.4 Aiuti economici per la sostenibilità

Se le aziende perseguono la sostenibilità ambientale e sociale per mirare al bene comune, è necessario considerare anche la sostenibilità economica dell'azienda. Questa terza componente viene ricondotta al termine "Profit", quando si parla delle tre P. In questo caso, però non s'intende necessariamente il profitto considerato il fine ultimo dell'impresa. Infatti, in proposito, si includono tutte le risorse economiche che consentono all'attività di funzionare e all'agricoltore di conseguire un reddito adeguato.

[68] Azienda Agricola Bettella http://www.agricolturabiologicabettella.it/Home.swf.

Generalmente le aziende nel momento in cui valutano se un progetto può portare a dei risultati considerano anche di quante risorse finanziarie necessitano e di quante ne dispongono. Poiché, come detto nel primo capitolo, il settore agricolo è caratterizzato da un'estrema instabilità dovuta al suo legame con variabili di cui è difficile prevedere l'andamento, esso ha bisogno di un aiuto esterno. Perciò in aggiunta al capitale iniziale di investimento, l'azienda agricola, in base alle proprie caratteristiche, può disporre di sostegni economici che provengono dall'UE.

I nuovi obiettivi che la Comunità europea si è fissata con la programmazione della PAC per lo sviluppo rurale 2014-2020 e i relativi sussidi concessi agli agricoltori decisi a perseguirli, sono un forte incentivo a reimpostare il modello di business per orientarlo alla sostenibilità. Essa rappresenta, infatti, il nuovo indirizzo dell'Europa sotto tutti i tre punti di vista: economico, sociale e ambientale[69].

Per comprendere di quali aiuti possono disporre le aziende di cui si è scritto nei due paragrafi precedenti è necessario precisare come è strutturata la PAC in generale.

La Politica Agricola Comune è costituita da due pilastri, il primo riguarda i pagamenti diretti e le politiche di mercato (OCM unica), mentre il secondo comprende le politiche di sviluppo rurale. Nella tabella seguente è possibile visionare nel dettaglio a quali aspetti fanno riferimento le diverse politiche, a chi spetta la loro programmazione e gestione e quali sono i fondi di finanziamento ad esse connessi.

Le possibili soluzioni individuate nel paragrafo 3.3 sono legate all'agricoltura sociale. Ma poiché questa classificazione a livello comunitario non è ancora stata riconosciuta, non esistono politiche che fanno direttamente riferimento ad essa. L'agricoltore dunque deve limitarsi a

---

[69] Obiettivi PAC per lo sviluppo rurale:

- Stimolare la competitività del settore agricolo (economico);
- Garantire la gestione sostenibile delle risorse naturali e l'azione per il clima (ambientale);
- Realizzare uno sviluppo territoriale equilibrato delle economie e comunità rurali, compresi la creazione e la difesa dei posti di lavoro (sociale).

Commissione europea, Agricoltura e Sviluppo Rurale. Obiettivi della PAC per lo Sviluppo Rurale. http://ec.europa.eu/agriculture/rural-development-2014-2020/index_it.htm.

rientrare nei parametri che gli consentano di ottenere i finanziamenti per altre ragioni, comunque connesse alla sostenibilità.

Tabella 3.3. La struttura della PAC: I e II pilastro.

	I PILASTRI DELLA PAC	
	I PILASTRO	**II PILASTRO**
COSA INTERESSA	• Pagamenti diretti • Politiche di mercato	• Politiche di sviluppo rurale
DETTAGLI	Pagamenti diretti: sono indipendenti dalle quantità prodotte (quindi vengono percepiti anche se la produzione è nulla), ma devono essere rispettati i criteri di gestione dei terreni. Politiche di mercato: sono finalizzate ad incrementare la competitività del settore agricolo e al garantire all'agricoltore e a chi opera nel settore un livello minimo di protezione per far fronte alla crescente incertezza degli andamenti del mercato.	Politiche di sviluppo rurale: hanno 6 priorità d'intervento: ➢ Trasferimento della conoscenza e innovazione; ➢ Competitività; ➢ Organizzazione della filiera alimentare e gestione dei rischi; ➢ Tutela e valorizzazione degli ecosistemi; ➢ Uso efficiente delle risorse naturali e lotta ai cambiamenti climatici; ➢ Inclusione sociale e lotta alla povertà.
COMPETENZA	Le politiche del I pilastro sono *stabilite* a livello comunitario, ma l'*intervento* viene demandato a Stati e Regioni che possono operare entro i limiti stabiliti dall'UE	Le politiche vengono *programmate e gestite* a livello regionale (in Italia)
FINANZIAMENTI	Tali politiche vengono finanziate totalmente dall'UE	Tali politiche vengono cofinanziate dagli Stati membri
FONDO DI FINANZIAMENTO	FEAGA (Fondo Europeo Agricolo di Garanzia)	FEARS (Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale)

Fonte: Rielaborazione informazioni da INEA (Istituto Nazionale di Economia Agraria), 2014, *La nuova PAC 2014-2020: una guida pratica per una visione di insieme,* Editore: INEA. Disponibile in: http://dspace.inea.it/handle/inea/827.

Centrali per l'attribuzione dei sostegni economici legati all'attività agricola scelta, sono i PSR (Piani di Sviluppo Rurale). Le sei priorità, elencate nella tabella 3.3, si articolano in misure e queste a loro volta in sub-misure. Quelle che ci interessano particolarmente sono quelle relative: ai servizi di base e al rinnovamento dei villaggi nelle zone rurali (banda larga, attività culturali, infrastrutture turistiche, ecc.), al sostegno dell'agricoltura biologica e alla cooperazione[70]. Tra tutte si sono scelte queste tre perché strettamente legate alle finalità delle aziende agricole sociali e biologiche menzionate

[70] Parlamento Europeo. Misure. Disponibili in: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/it/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.2.6.html. Anche queste meritano particolare attenzione per l'imprenditore agricolo, ma in questo scritto non si consideriamo per non dilungarsi su concetti che porterebbero fuori tema. Si sottolinea in particolare le misure dirette alla gestione del rischio, novità rilevante introdotta in questa programmazione.

precedentemente. L'imprenditore, infatti, che abbia intenzione di avviare un'attività con lo scopo di offrire servizi e beni a sostegno delle fasce over 65 e 10-14 anni, potrà accedere ai finanziamenti, se il suo modello aziendale è conforme a quanto previsto negli articoli 20, 29 e 35 del REG. n. 1305/2013 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 17 dicembre 2013. Egli potrà usufruire anche degli altri finanziamenti, ma consideriamo solo quelli inerenti ai segmenti oggetto della tesi.

Mentre per l'agricoltura biologica esiste un articolo[71] ad essa dedicato, l'agricoltura sociale, non viene menzionata in quanto non contemplata nel diritto della Comunità europea. Ugualmente si può ricorrere a finanziamenti a sostegno di queste particolari iniziative in agricoltura facendo riferimento agli artt. 20 e 35 che considerano pratiche simili ad esse. Il nuovo orientamento della PAC per quanto concerne le sostenibilità economica, sociale e ambientale, anche se perseguite singolarmente, va di pari passo con quella che lo Stato italiano definisce agricoltura sociale.

L'entità dei finanziamenti per lo sviluppo rurale erogati a favore di questa, per la creazione di una proposta di valore rivolta agli over 65 e ai preadolescenti non è facile da calcolare per diverse ragioni. Innanzitutto bisogna tenere presente che la somma complessiva destinata allo sviluppo rurale è per metà circa concessa dal FEASR (10.429.710.767 € da ripartire tra il 2014 e il 2020) e l'altra metà è per il 70% a carico del bilancio dello Stato e per il restante 30% a carico delle Regioni. La redistribuzione dei finanziamenti però non avviene in parti uguali tra le regioni, essendo distinte in tre categorie: quelle meno sviluppate, quelle in transizione e quelle sviluppate (tra cui il Veneto)[72]. Questa suddivisione attribuisce ad ogni Regione un'entità diversa di sostegni. In secondo luogo come il ruolo dello Stato e delle Regioni è fondamentale in termini economici, lo è anche sul piano delle politiche. Essi infatti hanno un forte potere nello stabilire i

---

[71] REG. n. 1305/2013 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 17 dicembre 2013, art 29.

[72] La partecipazione al cofinanziamento da parte dell'EU varia in base alle regioni di riferimento. E' dell'85% per le regioni meno sviluppate (quelle con un Pil pro capite medio inferiore al 75% della media europea: in Italia Puglia, Campania, Calabria, Sicilia, Basilicata), 75% nelle regioni in transizione (Pil pro capite tra 75% e 90% della media europea: in Italia Sardegna, Abruzzo, Molise), 53% nelle regioni sviluppate (tutte le altre 13 regioni del Nord e del Centro, che hanno un Pil pro capite superiore al 90% della media europea).

criteri per ripartire i finanziamenti nelle diverse aree d'intervento. Questo consente a territori diversi con problemi differenti di affrontarli in modo mirato e di far fronte alle minacce e ai punti deboli che li caratterizzano. Quindi ogni Regione ha diversi Piani di Sviluppo Rurale per attuare una certa strategia di lungo termine, perciò alcune Regioni daranno importanza ad aspetti che altre ritengono marginali. E' difficile, quindi, confrontare le diverse politiche e considerare i finanziamenti come potenziali indicatori dello sviluppo delle categorie di aziende agricole evidenziate prima. A questa difficoltà poi si aggiunge un altro ostacolo, ovvero il fatto che è troppo presto per raccogliere informazione sugli effetti dei PSR. Per esempio il PSR della Regione Veneto è stato approvato con decisione della Commissione Europea n. 3482 del 26 maggio 2015 e ratificato dalla Regione del Veneto con la deliberazione della Giunta Regionale n. 947 del 28 luglio 2015. Per trarre delle conclusioni bisogna aspettare che vengano messi a disposizione i dati.

Quello che ad oggi possiamo affermare è che lo slancio alla sostenibilità da parte della Comunità europea viene testimoniato dai nuovi orientamenti alla competitività, all'interesse per i cambiamenti climatici, alla tutela dell'ambiente, delle zone rurali e degli agricoltori.

La sostenibilità economica però non viene raggiunta solo attraverso gli aiuti provenienti dalla PAC. E' infatti necessario che l'azienda crei un modello di business che le permetta di svolgere la sua attività con efficienza ed efficacia. Non sono in proposito da sottovalutare scelte strategiche che orientano l'azienda e creare una rete di relazioni con tutti gli stakeholder ad essa connessi. Tali collaborazioni sono preziose in qualsiasi settore, ma tanto più in quello agricolo. Strumenti quali il conto terzismo e le OP (Organizzazioni di Produttori) sono fondamentali per rendere l'azienda competitiva sia in termini di minori costi e agevolazioni (I e II pilastro della PAC), sia per quanto riguarda i servizi e i prodotti offerti.

Conclusione

In questo capitolo è emersa soprattutto la difficoltà di trovare un riscontro nella realtà della presenza di aziende agricole sostenibili. Perciò si è ricorsi ad approssimazioni per avvicinarsi alla definizione data in questa tesi. Si è

ricondotta l'assenza di questa classificazione aziendale, non tanto al fatto che la Comunità europea e i suoi stati membri non mirino alla sostenibilità, quanto piuttosto alla mancanza di una sua visione "complessiva".
Infatti la PAC ha sempre posto tra i suoi obiettivi di base, aspetti legati ad essa e oggi, con la recente riforma, ha sottolineato l'indispensabilità del raggiungimento della sostenibilità economica, sociale e ambientale. Il limite rilevato è che queste non sono ancora concepite come un obiettivo unico. Molto probabilmente questo è frutto non solo della difficoltà, in sé, di perseguire uno dei tre aspetti della sostenibilità, ma anche dei problemi che affliggono il settore agricolo. I modelli aziendali che riprendono più tratti caratteristici delle aziende agricole sostenibili sono l'agricoltura biologica e quella sociale.
Una volta descritto il contesto generale di riferimento, le aziende agricole sociali (e quelle biosociali) sono parse quelle più indicate a rispondere alle necessità degli over 65 e dei preadolescenti. Si è passati quindi all'analisi delle soluzioni effettivamente esistenti e ideali per questi due segmenti.
Per quanto riguarda gli over 65, è emerso che un'azienda agricola sociale può presentare molteplici proposte che si differenziano per capitale economico a disposizione, personale qualificato in materia agraria e sanitaria e per i bisogni del cliente/utente. Le case di riposo rurali risultano essere la soluzione più difficile da attuare, mentre gli agri-residence e le visite occasionali sono, al momento, più alla portata delle possibilità delle aziende agricole. La categoria di aziende che si dedica a questo segmento risulta ancora piuttosto limitata e poco sviluppata, ma con il tempo, grazie agli interventi pubblici, le soluzioni potrebbero diversificarsi fino alla realizzazione delle case di riposo rurali. Esistono anche altre opportunità per le "generazioni mature" che vogliono socializzare e mantenersi attive, fornite dai comuni: gli orti per anziani. Però questa soluzione prevede l'assoluto protagonismo dell'anziano e l'assenza di un ruolo per l'azienda.
L'agricoltura sociale rappresenta anche per i preadolescenti una valida alternativa in risposta ai problemi emersi dall'analisi dei dati Istat, precedentemente evidenziati. In particolar modo le fattorie didattiche e quelle sociali potrebbero fornire percorsi di informazione al preadolescente sui temi delle tradizioni rurali, sull'alimentazione sui rischi e le conseguenze di una dieta poco sana. Le difficoltà che oggi impediscono il soddisfacimento

della domanda latente di questa fascia d'età, sono molteplici. Innanzitutto si è rilevata l'assenza di un'offerta che si dedichi totalmente ai ragazzi di età compresa tra i 10 e i 14 anni. A questo va aggiunta la mancanza di una definizione univoca di "preadolescenza" da parte degli studiosi. Inoltre le proposte oggi attive si rifanno alle suddivisioni per classi scolastiche senza porre l'attenzione alla fase di maturità raggiunta dal soggetto stesso.

Sia per gli over 65 che per i preadolescenti, soluzioni che pongono al centro la persona e i suoi bisogni sono sicuramente più costose, tuttavia porterebbero alla generazione di esternalità positive legate all'aspetto sociale, salutare e, in ultima istanza, a quello economico. Nel complesso questi risultati consentirebbero il perseguimento dell'obiettivo ultimo delle aziende agricole sostenibili: il bene comune.

La forte instabilità del settore implica anche un ragionamento economico per la realizzazione di queste attività. I rischi con cui devono confrontarsi gli imprenditori agricoli non sono, infatti, da sottovalutare. Nell'ultimo paragrafo emerge, a tale proposito, il sostegno dato dalla Comunità europea, dagli stati membri e dalle regioni a questo settore. Oggi l'orientamento delle politiche europee è teso all'incentivazione dell'agricoltore verso modelli di business sostenibili, anche se la recente riforma e i continui cambiamenti del contesto ambientale ed economico, portano più verso una sostenibilità parziale. Ad ogni modo la presenza di politiche sia a livello europeo che statale con questa finalità è un chiaro segnale della necessità di indirizzarsi su questa strada.

Per quanto riguarda l'agricoltura sociale, l'Europa è ancora in fase di evoluzione, per cui queste aziende non trovano sussidi direttamente finalizzati ad esse, ma la varietà di misure, previste dalla PAC, consente tuttavia ad esse di svilupparsi e di crescere. Ai sostegni economici devono essere anche affiancate le possibilità per l'agricoltore di avvalersi di reti di relazioni che gli consentirebbero di conseguire i propri obiettivi in modo più efficiente ed efficace.

La recente riforma, i nuovi provvedimenti normativi in merito all'agricoltura sociale, l'assenza di un osservatorio ad essa dedicato e l'autonomia attribuita ad ogni Regione per la concessione dei finanziamenti rendono difficile un incrocio dei dati, che ci avrebbe permesso di trarre delle

conclusioni sulla presenza di aziende agricole sociali attive per i segmenti considerati.

Dall'analisi effettuata risulta la possibilità per gli imprenditori intenzionati a perseguire l'idea di sostenibilità complessiva di essere agevolati dagli aiuti europei, statali e regionali e dalla possibilità di creare relazioni con gli altri attori del mercato, producendo maggior valore.

Possiamo concludere che nella realtà esistono aziende che si stanno spingendo verso la sostenibilità complessiva per i segmenti da noi selezionati. Queste, però devono prestarsi alla collaborazione con operatori economici ad essi legati e con tutti gli altri stakeholder, in primis, la sanità. Resta il fatto che queste hanno bisogno anche di politiche e norme giuridiche che prevedano questo intervento.

CAPITOLO 4

Le nuove Value Proposition per "Il Rosmarino"

Introduzione

Nel terzo capitolo sono state descritte le caratteristiche del contesto esterno con cui, oggi, un'azienda agricola sostenibile dovrebbe confrontarsi per creare valore. In questa parte della tesi, invece, si vuole porre l'attenzione alla dimensione interna dell'azienda, tenendo presente comunque che queste due prospettive sono strettamente legate tra loro.

L'analisi che segue necessita di un riscontro concreto, per questo motivo si è ritenuto opportuno avvalersi dell'aiuto di un'azienda esistente. Essa, infatti, potrà offrire una visione critica dei modelli di business proposti per l'orientamento dell'azienda alla sostenibilità complessiva, evidenziandone i punti forti, quelli deboli e le minacce e le opportunità presenti nel contesto esterno.

Nella parte iniziale, pertanto, verrà presentata l'azienda che ha accettato di collaborare a questo studio. In particolare si esporrà il suo modello di business, utilizzando lo strumento del Canvas.

Le caratteristiche descritte in questa "carta d'identità" costituiranno il punto di partenza per sviluppare delle proposte di valore per i due segmenti della tesi. Le linee guida fornite dai tratti tipici dell'organizzazione scelta, sono indispensabili per la costruzione di una Value Proposition[73] "consistente", cioè che vada oltre il mero caso teorico, lontano dalla realtà.

La seconda parte di questo capitolo approfondirà le caratteristiche principali dei nuovi clienti dell'azienda. Successivamente sulla base di queste verranno tracciati i due profili e la "Mappa del valore" corrispondente, che permetterà di individuare i prodotti e i servizi più indicati per la soddisfazione dei bisogni delle due fasce d'età, tenendo presente le caratteristiche de "Il Rosmarino".

[73] La "Value Propostition" è formata da due parti il "Profilo del cliente" e la "Mappa del valore".

4.1 La fattoria didattica biologica "Il Rosmarino"

La fattoria didattica biologica "Il Rosmarino" è l'azienda agricola selezionata per l'ideazione di un modello di business che si avvicini il più possibile alla concretizzazione della sostenibilità complessiva.

Per questa scelta dell'organizzazione ci si è avvalsi dell'elenco delle fattorie didattiche messo a disposizione dalla Regione Veneto. La valutazione dell'idoneità delle aziende allo studio è stata eseguita, considerando tre parametri: l'accessibilità geografica[74], la proposta di valore offerta e la sua inclinazione, in base a esperienze passate, ad accettare nuove sfide. Una volta compiuta la prima scrematura consultando i siti ufficiali, si è proceduto a contattare le aziende, anticipando l'obiettivo della tesi. Alla richiesta di una collaborazione "Il Rosmarino" ha risposto entusiasta, accettando di prendere parte a questo studio per entrambi i segmenti in questione.

L'azienda è gestita da Cristina e Piergiorgio che, con l'aiuto di numerosi collaboratori, attivi sia all'interno dell'azienda che all'esterno, hanno saputo avviare un'attività ricca di proposte che contribuiscono al perseguimento della mission aziendale. E' la salvaguardia della biodiversità uno degli obiettivi che spinge non solo a svolgere la pratica agricola applicando il metodo biologico, ma anche ad affiancare all'attività principale una serie di iniziative ad essa connesse che consentono di trasmettere l'importanza di questa idea alle persone che entrano in contatto con tale realtà.

Per la presentazione dell'azienda ci si avvale della rappresentazione proposta da Osterwalder[75] e Pigneur[76], denominata Canvas. Tale strumento permette la raffigurazione schematica dell'attuale modello di business[77] de

---

[74] S'intende la possibilità di raggiungere con facilità l'azienda durante le varie fasi di studio.

[75] Alexander Osterwalder è l'autore principale del bestseller internazionale Business Model Generation (trad. it. Creare modelli di business, FAG, 2012), è imprenditore e conferenziere. E' cofondatore di Strategyzer, società di software specializzata in strumenti e contenuti per la gestione strategica e l'innovazione. Ha inventato il Business Model Canvas, lo strumento di gestione strategica per progettare e testare, costruire e gestire modelli di business, usato da aziende come Coca Cola, GE, P&G, Mastercard, Ericsson, LEGO e 3M. http://alexosterwalder.com/.

[76] Yves Pigneur è coautore di Business Model Generation e docente di management e sistemi informativi all'Università di Losanna.

[77] "Un modello di business descrive la logica in base alla quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore". (Osterwalder e Pigneur, 2010)

"Il Rosmarino" e questo sarà, anche, il punto di partenza per la creazione di una nuova proposta di valore per i segmenti selezionati.
Il Canvas (figura 4.1 p. 78) è suddiviso in nove blocchi che verranno descritti sinteticamente in base alle caratteristiche dell'azienda scelta.
Il primo è costituito dai segmenti di clientela. Oggi "Il Rosmarino" ha tra i suoi principali acquirenti di beni e servizi, uomini e donne compresi tra i 25 e 40 anni. Le ragioni che li spingono ad avvicinarsi a questo metodo di produzione e alle proposte ad esso annesse sono molteplici. Innanzitutto tra queste vi è l'esigenza sempre più forte di tutelarsi in questa fase della vita, in quanto è l'età in cui si inizia a sognare una famiglia e cresce la volontà di cambiare abitudini per approcciarsi ad uno stile di vita sano che dia un senso di "stabilità", oggi difficile da trovare anche a causa della crisi economica. Inoltre, tra le motivazioni che spingono verso un contatto con questa realtà, ci sono il consiglio del medico e il passaparola positivo. In particolare quest'ultimo è uno strumento che permette di estendere il raggio della clientela, coinvolgendo persone anche di età superiore ai 40 anni. Piergiorgio, però sottolinea come, cambiando luogo di vendita, i tratti descrittivi del customer tendano a modificarsi. Citava l'esempio del mercato a Venezia. Tra i principali consumatori veneziani vi sono anziani e persone della terza età che nei mercati della terraferma sono praticamente assenti, se non fosse per il fatto che vengono coinvolti dai figli nell'acquisto di prodotti biologici. Varia anche la sensibilità sui temi del biologico tra la zona pedemontana e quella costiera, con un maggiore interesse della prima rispetto alla seconda. Infine, sottolinea come tra i clienti sia quasi completamente assente la fascia benestante.
Sulla base di queste caratteristiche è stata individuata una serie di prodotti e di servizi finalizzati alla soddisfazione del cliente. Essi costituiscono la proposta di valore raffigurata nel riquadro della "Value Propositions" (vedi figura 4.1 p. 76). L'attività principale dell'offerta è la produzione di ortaggi, frutta e verdura[78] secondo il metodo biologico ad essa sono "connesse"[79] altre proposte che attribuiscono all'azienda la caratteristica di multifunzionale. Queste sono: le attività didattiche (collaborazioni con le

[78] La vendita dei prodotti avviene in azienda o in mercatini.
[79] Definizione "attività connesse" vedi articolo 2135 del Codice Civile, nota 11.

scuole, corsi di vario genere[80], centri estivi, attività con gli animali), la fattoria sociale (con disabili psichici, fisici, minori in situazioni di difficoltà), le collaborazioni con associazioni (WWOOF[81], Workaway[82], Help X[83]), la partecipazione e l'organizzazione di eventi, l'Associazione di promozione sociale "Seminati"[84] e i progetti di filiera[85].

Il contatto tra azienda e cliente è possibile per mezzo dei "Canali di comunicazione" che hanno lo scopo di informare il consumatore sull'offerta dell'azienda e di distribuire il prodotto. Essi sono vari e curano la relazione dalla fase pre-acquisto alla fase post vendita. In particolare assumono un ruolo fondamentale il sito web e la pagina facebook, costantemente aggiornati. Anche la mail funge da valido strumento per tenere informati i clienti abituali e quindi curare la fidelizzazione degli stessi. Piergiorgio, però esprime la necessità di ottimizzare questo canale che, per ragioni logistiche (come la mancanza di personale fisso nel punto vendita), non viene ancora sfruttato a pieno. Insieme a questi, anche gli eventi che organizza e a cui partecipa "Il Rosmarino" sono modalità che consentono la promozione dell'attività aziendale. Occasionalmente sono stati anche utilizzati il volantinaggio, la pubblicità televisiva e quella sui giornali. Il canale di distribuzione principale è il punto vendita in azienda, ma "Il Rosmarino" raggiunge il cliente anche attraverso la partecipazione ad alcuni mercatini.

I canali di comunicazione sono orientati alla creazione della fidelizzazione piuttosto che ad una relazione occasionale con il cliente. Infatti, lo spirito con cui vengono gestite le proposte di valore è quello di far sì che il rapporto con il consumatore si basi sulla fiducia nel prodotto, nel servizio offerto e nel personale dell'azienda. In particolare Piergiorgio faceva notare come il cliente sia talmente legato all'azienda da sentirla quasi sua. Spesso questo

---

[80]Fattoria Didattica Biosociale "Il Rosmarino", http://www.fattoriailrosmarino.it/category/corsi/.

[81] WWOOF, http://www.wwoof.it/it/.

[82] Workaway, https://www.workaway.info/.

[83] Help Excanche, http://www.helpx.net/.

[84] "Seminati" è l'associazione di promozione sociale che ha sede presso la fattoria: propone attività e corsi educativi con lo scopo di promuovere la coscienza ambientale e il rispetto per tutti gli esseri viventi, creando momenti di condivisione positiva che permettano di esprimere la creatività di ciascun socio.

[85] Consentono la collaborazione fra differenti stakeholder del territorio, al fine di giovare di questa relazione attraverso la condivisione di informazioni, lo sperimentare insieme nuove idee di differenziazione e il beneficiare di servizi reciproci.

sentimento nasce prima nei bambini coinvolti nelle attività didattiche che, successivamente lo trasmettono ai genitori.

Per avere successo però non è sufficiente avere delle buone idee, ma è fondamentale saperle, poi, concretizzare per creare una proposta di valore appetibile. Sono quindi fondamentali le "Risorse chiave" tipiche dell'azienda che contribuiscono a rendere l'offerta unica. Prime tra tutte sono la dedizione e la passione che spronano non solo Cristina e Piergiorgio, ma anche tutti i collaboratori di cui si avvalgono. Il costante aggiornamento, la voglia di mettersi in discussione e di innovare sono gli altri aspetti che contraddistinguono il personale dell'azienda. Assumono un ruolo fondamentale anche l'importanza attribuita alla biodiversità e la multifunzionalità dell'azienda, senza le quali le varie proposte dell'azienda non risulterebbero così attraenti. Sono infatti la produzione biologica, le attività in fattoria (didattica e sociale), gli eventi e i progetti di filiera che consentono di mettere in campo risorse chiave per generare un'offerta che se non unica, rappresenta una rarità nel nostro territorio.

"Il Rosmarino", inoltre, si avvale di numerose partnership come la partecipazione all'Associazione "Seminati" e ai progetti di filiera corta i cui associati e collaboratori possono svolgere anche attività differenti (mulini, panificatori, agricoltori...), ma sono tutti accomunati dal medesimo obiettivo: promuovere la tutela della biodiversità, valorizzando contemporaneamente il ruolo dell'individuo nella relazione con l'ambiente. Per il genere di attività proposte sono necessarie anche le collaborazioni con enti pubblici come le scuole e altri istituti di formazione (tra cui l'Università), associazioni (WWOOF...), consulenti sanitari e personale formato su altre tematiche (cuochi). Piergiorgio evidenziava però come queste partnership si limitino alla condivisione di informazioni, esperienze e servizi, senza prestarsi, però alla condivisione degli oneri e delle fatiche che l'azienda agricola deve sostenere quotidianamente. Ritiene, infatti, che ci sia ancora molto da fare in questo senso e che per la realizzazione di una collaborazione più profonda, per esempio per la condivisione di macchinari, serva un cambio di mentalità al quale la società e gli imprenditori non sono ancora pronti.

Gli ultimi due blocchi da analizzare del modello Canvas sono la "Struttura dei costi" e i "Flussi di ricavi". Per la loro descrizione s'intende procedere

suddividendo sia i costi che i ricavi in tre categorie: economica, sociale e ambientale. In questo modo si avrà un quadro completo di quello che è il valore prodotto e dei costi complessivi sostenuti per realizzarlo.

Principalmente i flussi di ricavi economici sono costituiti dai guadagni derivanti dalla vendita dei prodotti biologici e dei loro trasformati (birra, condimenti, succhi…), realizzati grazie alla collaborazione con altri soggetti. Anche le quote di partecipazione alle attività didattiche e sociali, agli eventi e il mettere a disposizione l'azienda per particolari occasioni fanno parte di questa tipologia di flussi di ricavi.

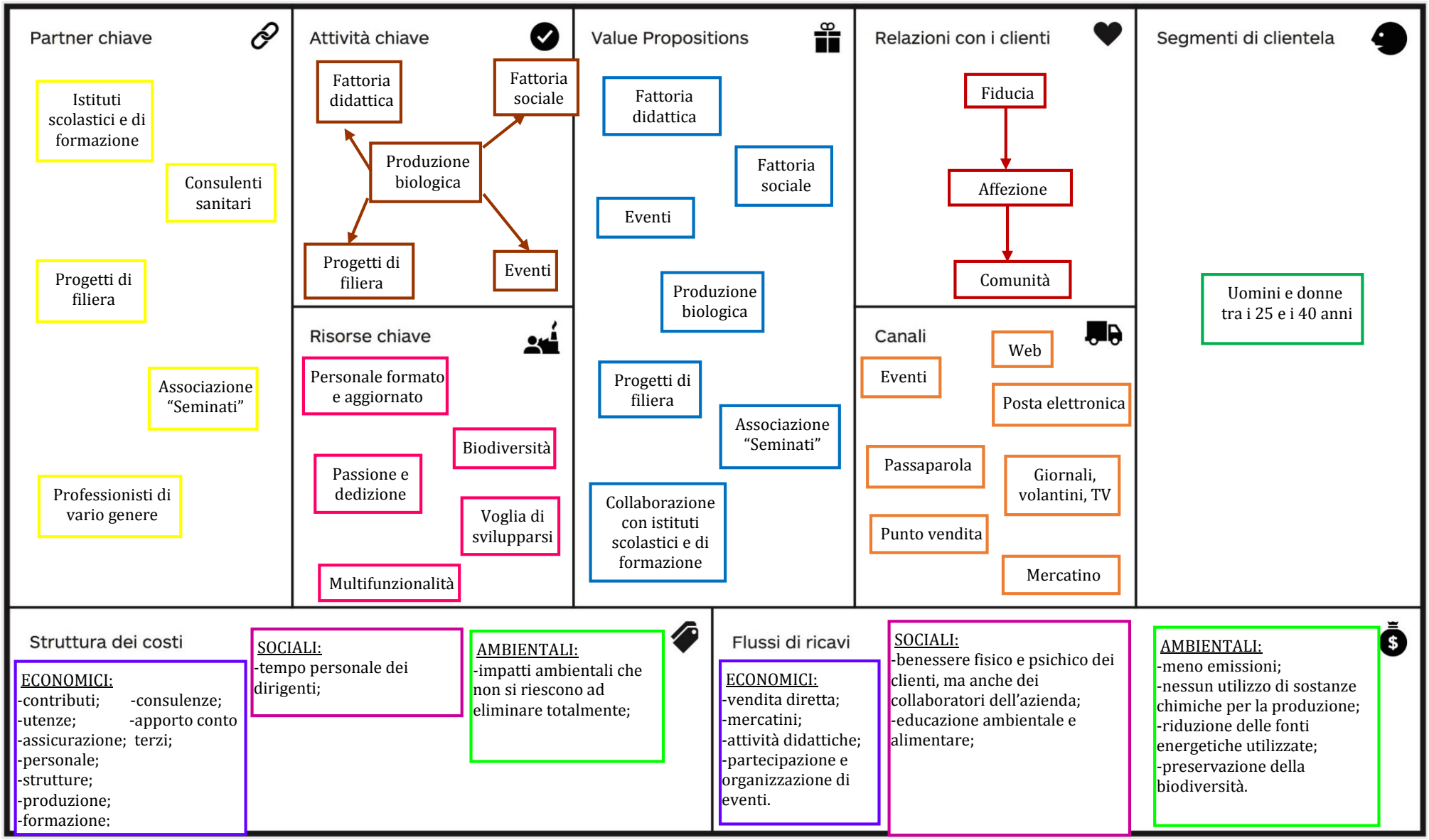
Per quanto riguarda l'aspetto sociale i guadagni sono in termini di benessere fisico e psicologico da parte di quanti frequentano "Il Rosmarino". Queste sono conseguenze non solo della produzione biologica, ma anche del tipo di relazione che l'azienda vuole creare con il consumatore e con il personale impiegato. L'appagamento generato non è fine a se stesso, ma produce un ciclo virtuoso continuo. Per esempio la soddisfazione raggiunta da colui che coopera con l'azienda lo indurrà a ricercare una nuova collaborazione che apporterà valore sia a "Il Rosmarino", sia ulteriore benessere per sé. Lo stesso si può dire del consumatore che, ritornando nell'azienda dove è riuscito a soddisfare i suoi bisogni, procurerà valore aggiunto alla stessa, destinato all'investimento in nuovi progetti in grado di generare ulteriori opportunità per la società.

Dal punto di vista ambientale "Il Rosmarino" s'impegna con la produzione biologica a non utilizzare sostanze chimiche, a lavorare meno il terreno, riducendo le emissioni di CO_2, alla preservazione della biodiversità e a consumare meno energia possibile. La difficoltà principale nel raggiungimento della sostenibilità complessiva è proprio il fatto che non si è ancora trovato il modo per rendere totalmente sostenibile, sotto tutti e tre gli aspetti, l'attività aziendale. Nel nostro caso "Il Rosmarino" riduce il più possibile gli impatti ambientali e sociali, ma non riesce ad eliminarli totalmente. La "Struttura dei costi" (figura 4.1 p. 76) infatti racchiude in quelli ambientali tutti gli impatti che l'azienda non elimina e nei costi sociali il tempo e la fatica spesa dagli imprenditori che non sempre vengono compensati equamente.

I costi economici sono quelli sostenuti per la realizzazione della proposta di valore: le spese strutturali (affitto, utenze, contributi, consulenza…), quelle

di produzione (sementi, piante, irrigazione, lavorazione, macchinari, lavoro conto terzi…), del personale e dei consulenti professionisti.
Ai "Flussi di ricavi" deve essere sottratta la "Struttura dei costi" per capire se l'attività produce effettivamente valore. Ad oggi "Il Rosmarino" produce un profitto che spesso viene destinato a investire in nuovi progetti. Nei paragrafi seguenti cercheremo di ideare una nuova proposta di valore basata sul concetto di sostenibilità complessiva che veda come protagonisti i segmenti dei preadolescenti e degli over 65.

Figura 4.1: Business Model Canvas de “Il Rosmarino”.



Fonte: elaborazione personale del Business Model Canvas.

4.2 La nuova proposta di valore

La nuova proposta di valore sarà frutto di un processo di elaborazione di informazioni, di condivisione di idee e di studi sui modelli di business portati avanti insieme all'azienda "Il Rosmarino". Per fare ciò ci si è avvalsi principalmente degli strumenti messi a disposizione dal manuale *Value Proposition Design* di Osterwalder e Pigneur e dal suo sito di riferimento strategyzer.com.

Lo studio è costituito da una serie di passaggi, questi però non rispecchiano pienamente quelli previsti dal libro, in quanto le condizioni di applicazione dello strumento sono differenti rispetto a quelle a cui esso si riferisce. Pertanto si è cercato di utilizzarli seguendo il più possibile la traccia originaria, ma tenendo presenti le limitazioni del nostro caso[86].

Il primo passo da fare è tracciare il "Profilo del cliente"[87] attraverso la presentazione dei suoi tratti distintivi, mentre il secondo consiste nell'ideare la mappa del valore[88] più adeguata per la soddisfazione dei segmenti scelti.

Questi due primi passaggi si basano su teorie e intuizioni ponderate alla luce delle informazioni raccolte sui preadolescenti e sugli over 65.

4.2.1 I tratti caratteristici dei segmenti di clientela

Per ciascuno dei due profili selezionati si è ritenuto opportuno sottolineare alcune caratteristiche utili ai fini della comprensione dei successivi passaggi dello studio.

---

[86] Tra le difficoltà emergono: il tempo limitato per lavorare con l'azienda sul progetto della tesi, la mancanza di strumenti di indagine sulle opinioni dei clienti, la difficoltà da parte della laureanda di mettersi in contatto con i clienti dell'azienda non lavorando per essa, gli impedimenti di organizzare riunioni a cui tutto il personale può partecipare per l'organizzazione del modello di business, la raggiungibilità dell'azienda.

[87] "Profilo del cliente": strumento di business che costituisce il lato destro del *Value Proposition Canvas.* Descrive uno specifico segmento di clientela del modello di business in modo più strutturato e dettagliato. Visualizza job, difficoltà e vantaggi di un segmento di clientela (o di uno stakeholder) per cui si vuole creare valore. (Osterwalder e Pigneur, 2014).

[88] La mappa del (della proposta di) valore descrive le caratteristiche di una specifica proposta di valore del modello di business in modo più strutturato e dettagliato. Si articola in prodotti e servizi, riduttori di difficoltà e generatori di vantaggi. Costituisce la parte sinistra del *Value Proposition Canvas.* (Osterwalder e Pigneur, 2014)

Il primo segmento è quello dei preadolescenti, soggetti compresi nella fascia d'età tra i 10 e i 14 anni che, per questa azienda, hanno alle spalle una situazione economica familiare medio/bassa. Sono stati scelti questi parametri di reddito perché coincidono con quelli della clientela dell'azienda. In genere, infatti, sono i genitori che hanno il primo contatto con essa, mentre i figli vengono coinvolti solo in seguito.

Le tematiche trattate riguardano le dinamiche psicosociali che accompagnano il preadolescente, le sue abitudini alimentari e l'uso che fa del tempo.

Generalmente i ragazzi di questa età vivono un periodo di forte instabilità emotiva dovuta ai numerosi cambiamenti in atto (fisici e psicologici).

Prima tra tutti è la trasformazione dell'aspetto fisico legata alla pubertà e a questa va aggiunta la ridefinizione del ruolo dell'individuo dal punto di vista sociale. Su quest'ultimo aspetto, inoltre, le esperienze in ambito scolastico e familiare potrebbero contribuire a rendere precario l'equilibrio psichico, disorientando il ragazzo con una serie di episodi contradditori. Per esempio in alcuni ambiti il preadolescente viene spinto ad assumersi certe responsabilità (come fare i compiti e lavoretti in casa), in altri, invece, viene etichettato ancora come bambino perché non ritenuto sufficientemente autonomo e responsabile (come stare a casa da solo con gli amici)[89]. Il ragazzo così non riesce a capire come comportarsi e spesso ciò provoca l'allontanamento dalla famiglia e la valorizzazione del rapporto con i pari che, in genere, condividono problemi e disagi. Inoltre viene manifestato un forte interesse per gli adulti che non appartengono, né all'ambiente familiare né a quello scolastico, ricercando in loro, punti di vista "alternativi" a quelli a cui sono sempre stati abituati.

L'aspetto che si ritiene di sottolineare riguardo a questa fascia d'età è che proprio questa ricerca di informazioni deve essere sfruttata dalle aziende che promuovono la sostenibilità. Tale curiosità, infatti, dà la possibilità di trasmettere l'importanza del proprio operato e soprattutto di essere ascoltati. In una persona adulta questo è molto difficile specialmente se si pensa di indurre il cambio di opinione. I propri "credo", in età avanzata, sono

[89] P. SELLERI, *La vita quotidiana dei preadolescenti.* Disponibile in: http://web.unirsm.sm/masterdisagio/Moduli/Download/Selleri/Liv1/mod2Selleri.pdf.

dei capi saldi e spesso rappresentano una sicurezza di cui la persona non può fare a meno. Inoltre l'azienda sostenibile complessivamente, per produrre anche delle esternalità a livello sociale e ambientale, ha maggiori possibilità di ottenere buoni risultati con questa fascia d'età che con le altre. L'educazione al rispetto dell'altro e dell'ambiente risulta, appunto, più semplice.

Relativamente all'alimentazione l'Istat afferma che solo il 10,2% dei bambini e il 12,3% delle bambine di età tra i 3 e i 13 anni fa uso di frutta e verdura secondo le Linee Guida dettate dall'Istituto nazionale di ricerca per gli alimenti e la nutrizione[90]. In Veneto, la celiachia compare tra le malattie croniche più frequenti nei bambini tra gli 0 e i 14 anni[91]. La nostra Regione, d'altra parte, presenta migliori "stili di vita"[92] rispetto alla media nazionale. Infatti, si osserva un maggiore consumo di frutta e verdura (37,8 per cento rispetto al 30,6 per cento) e meno sedentarietà (17,6 per cento rispetto al 27,5 per cento). Anche la quota di soggetti in sovrappeso di età compresa tra i 6 e i 17 anni è inferiore rispetto al dato nazionale (23,1 per cento rispetto a 26,6 per cento)[93].

Tabella 4.1. Durata media generica in ore e minuti dell'attività principale svolta dalla popolazione di 6-14 anni.

Anno		2008															
Tipo attività		dormire, mangiare e altra cura della persona	lavoro retribuito	istruzione e formazione	lavoro familiare	volontariato, aiuti, partecipazione sociale e religiosa	tempo libero	tempo libero								spostamenti finalizzati	tempo non specificato
								vita sociale, attivita' culturali e riposo	sport e attivita' all'aperto	arti, passatempi, informatica,	arti, passatempi, informatica,		letture, tv, radio	letture, tv, radio			
											informatica	giochi		letture	tv		
Sesso	**età**																
maschi	6-10 anni	12,44	..	4,32	0,15	0,07	5,23	0,43	0,27	2,24	0,02	2,2	1,49	0,05	1,43	0,59	0,01
	11-14 anni	12,06	..	4,4	0,19	0,06	5,41	1,11	0,42	1,41	0,12	1,26	2,07	0,07	1,56	1,08	0,01
femmine	6-10 anni	12,55	..	4,15	0,26	0,07	5,17	0,54	0,23	2,11	0,02	2,08	1,48	0,08	1,37	0,59	0,02
	11-14 anni	11,59	..	4,49	0,38	0,07	5,15	1,15	0,36	1,03	0,14	0,47	2,21	0,16	1,58	1,09	0,02
totale	6-10 anni	12,49	..	4,24	0,2	0,07	5,2	0,48	0,25	2,18	0,02	2,15	1,49	0,06	1,4	0,59	0,01
	11-14 anni	12,03	..	4,45	0,28	0,07	5,28	1,13	0,39	1,22	0,13	1,06	2,14	0,12	1,57	1,08	0,02

Dati estratti il04 nov 2015, 18h45 UTC (GMT), da I.Stat

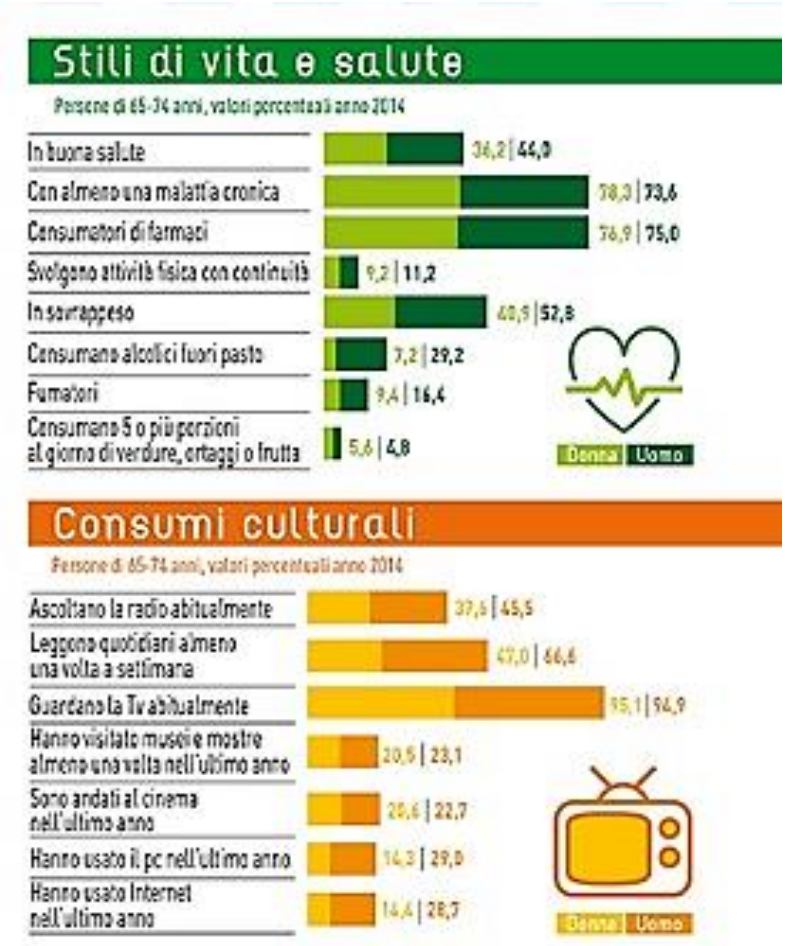
Fonte: rielaborazione dati Istat, Uso del tempo. Disponibile in: http://www.istat.it/it/archivio/52079. 4 novembre 2015.

[90] Linee Guida per un'alimentazione corretta al seguente link http://nut.entecra.it/.
[91] ISTAT, 2015. *Le dimensioni della salute in Italia.* Roma.
[92] Vedi nota 91.
[93] Vedi nota 91.

I dati relativi all'uso del tempo (tabella 4.1), invece risalgono al 2008, quando emergeva che le ore destinate ad attività all'aperto erano decisamente inferiori rispetto a quelle dedicate ad altri passatempi come informatica e giochi o alla tv.

Il secondo segmento è costituito da persone di 65 anni e più, autosufficienti, che appartengono ad una fascia di pensione media.
Le caratteristiche descritte di seguito sono, come per i preadolescenti, l'alimentazione e l'uso del tempo, inoltre si porrà l'attenzione su aspetti relativi alla salute fisica e psichica.

Immagine 4.1: Infografica over 65 dati 2014.



Fonte: Istat, infografica. Disponibile in:
http://www.istat.it/it/files/2015/08/Infograficaover65-300.jpg.

Il dato che mostra, in parte, le abitudini alimentari degli italiani (immagine 4.1) di età tra i 65 e i 74 anni nel 2014 è il consumo di frutta e verdura. Le percentuali sono piuttosto basse con un 5,6 per cento per le donne e un 4,8

per cento per gli uomini. I dati rappresentano una situazione negativa, in quanto tali alimenti sono fondamentali per l'assorbimento del colesterolo, il corretto funzionamento dei meccanismi fisiologici e inoltre contrastano l'invecchiamento precoce delle cellule, spesso origine dei processi tumorali. In aggiunta, nel 2014 si è registrata un'alta percentuale di persone appartenenti alla fascia compresa tra i 65 e i 74 anni, in sovrappeso (40,9 per cento delle donne e 52,8 per cento degli uomini). Una possibile causa del fenomeno potrebbe essere anche la diffusa sedentarietà, infatti, solo il 9,2 per cento delle donne e l'11,2 per cento degli uomini si dedicano ad attività motorie[94].

Per quanto concerne lo stato di salute fisica un problema da non sottovalutare è la crescita della presenza di malattie croniche quali artrite, osteoporosi e malattie del cuore con l'aumentare dell'età. Inoltre con l'invecchiamento della popolazione una crescente percentuale presenta limitazioni funzionali nelle attività quotidiane[95].

L'aumento degli over 65 e l'allungamento della vita hanno causato l'insorgere di nuove patologie. Anche lo stato psicologico di questi soggetti è diventato un tema di studio importante visto il crescente numero di persone con difficoltà legate all'età. In particolare, il ruolo centrale nella determinazione dello stato psicologico degli over 65 viene attribuito ai cambiamenti. Il primo tra tutti è la pensione, evento che innesca tutta una serie di altri mutamenti riassumibili principalmente in due perdite: quella funzionale e quella della propria integrazione sociale. Tali privazioni a loro volta generano il disorientamento della persona che non si riconosce più e sente di perdere parte di se stessa. In questa fase della vita, infatti, il soggetto si rende conto di non essere più in grado di mantenere le stesse abitudini di un tempo, lo status sociale e le relazioni con conoscenti e familiari, ciò provoca instabilità e paura. La perdita della propria identità può essere contrastata aiutando la persona ad accettare il cambiamento e quindi il nuovo se stesso.[96]

---

[94] Vedi immagine 4.1.
[95] Vedi nota 91.
[96] Società Italiana Gerontologia e Geriatria – C. Gambetti, *La paura di perdersi nella persona anziana. Un progetto terapeutico.* 53° Congresso Nazionale, http://www.sigg.it/diapositive53/psicologi/Gambetti.pdf.
.

Invece per quanto riguarda l'uso del tempo, la tabella 4.2 ne riassume i dati relativi al 2008. In particolare emerge che la maggior parte delle ore, escludendo quelle dedicate al riposo, a mangiare e alla cura della persona, sono impiegate nei lavori domestici e nel tempo libero. I lavori di giardinaggio occupano per gli uomini il 31% del tempo, mentre per le donne la percentuale è nettamente inferiore (3%), in quanto il loro impegno è superiore in altre attività che rientrano sotto la categoria dei "lavori domestici"[97].

Tabella 4.2. Durata media generica in ore e minuti dell'attività principale svolta dalla popolazione di 65 anni e più.

Anno			2008		
Sesso			maschi	femmine	totale
Classe di età			65 anni e più		
Tipo attività					
dormire, mangiare e altra cura della persona			12,31	12,2	12,25
dormire, mangiare e altra cura della persona	dormire		9,2	9,24	9,22
	mangiare		2,11	2	2,05
	altra cura della persona		1	0,55	0,57
lavoro retribuito			0,21	0,04	0,11
istruzione e formazione			0,01	0	0,01
istruzione e formazione	scuola e università		0	0	0
	altri studi e corsi		0,01	0	0,01
lavoro familiare			2,32	5,06	4,01
lavoro familiare	lavoro domestico		1,53	4,31	3,24
	lavoro domestico	cucinare lavare e riordinare le stoviglie	0,32	2,04	1,25
		pulizia e riordino della	0,25	1,36	1,06
		lavare, stirare e altra cura del vestiario	0,01	0,39	0,23
		giardinaggio e cura degli animali	0,47	0,12	0,27
		costruzione e riparazioni	0,05	0	0,02
		gestione della famiglia	0,02	0,01	0,01
	acquisti di beni e servizi		0,34	0,31	0,32
	cura di familiari conviventi		0,05	0,04	0,04
	cura di familiari conviventi	cura di bambini conviventi (tra 0 e 17 anni)	0	0	0
		cura di adulti conviventi	0,05	0,04	0,04
volontariato, aiuti, partecipazione sociale e religiosa			0,19	0,3	0,25
volontariato, aiuti, partecipazione sociale e religiosa	volontariato		0,02	0,03	0,03
	aiuti a persone di altre famiglie		0,1	0,11	0,11
	partecipazione sociale e religiosa		0,06	0,17	0,12
tempo libero			7,11	5,21	6,08
tempo libero	vita sociale, attività culturali e riposo		2,07	2,01	2,03
	vita sociale, attività culturali e riposo	vita sociale	1,04	0,56	0,59
		attività culturali	0,02	0,01	0,02
		riposo	1,01	1,04	1,03
	sport e attività all'aperto		0,51	0,22	0,35
	arti, passatempi, informatica, comunicazione e		0,27	0,07	0,16
	arti, passatempi, informatica, comunicazione e giochi	arti e passatempi	0,04	0,01	0,02
		informatica	0,04	0	0,02
		giochi	0,19	0,06	0,12
	letture, tv, radio		3,47	2,5	3,14
	letture, tv, radio	letture	0,38	0,19	0,27
		tv	3,05	2,28	2,44
		radio	0,04	0,03	0,03
spostamenti finalizzati			1,04	0,38	0,49
tempo non specificato			0,01	0,01	0,01

Dati estratti il04 nov 2015, 18h33 UTC (GMT), da I.Stat

Fonte: rielaborazione dati Istat, Uso del tempo. Disponibile in: http://www.istat.it/it/archivio/52079. 4 novembre 2015.

[97] Nei lavori casalinghi le donne impiegano più ore della loro giornata rispetto agli uomini (4,31 ore rispetti a 1,53 ore) e di conseguenza questi ultimi hanno più tempo libero rispetto alle over 65 (7,11 ore per gli uomini e 5,21 per le donne).

Gli uomini trascorrono il 43% del loro tempo libero guardando la TV, il 7% praticando sport o attività all'aperto e il 15% occupandosi della vita sociale. Le donne invece dedicano alla TV il 44% del loro tempo libero, il 4% alle pratiche sportive o alle attività all'aperto e l'11% alla vita sociale. I dati nell'immagine 4.1 confermano che anche nel 2014 la quasi totalità delle persone di età compresa tra i 65 e 74 anni abitualmente guarda la TV.
Queste due descrizioni ci aiuteranno a seguire i ragionamenti per i prossimi passaggi. Nel paragrafo seguente quindi si cercherà di costruire il "Profilo del cliente" nel dettaglio, evidenziando *job*, difficoltà e vantaggi dei clienti.

4.2.2 Il "Profilo del cliente"

Il "Profilo del cliente" è uno schema che rappresenta i tratti del customer (*job*) ritenuti interessanti per la mission aziendale, gli ostacoli che si possono incontrare nell'intervento dell'azienda su tali caratteristiche (*Pains*-difficoltà) e i benefici che il segmento si attende (*Gains*-vantaggi). Questa rappresentazione, grazie al layout della Value Proposition Canvas, risulterà sintetica, ma "diretta" nell'individuazione degli obiettivi su cui incentrare il progetto.

Preadolescenti (figura 4.2)

I "job" sono le "cose" che i clienti cercano di fare, nel lavoro o nella loro vita. Sono delle attività che vorrebbero svolgere, problemi a cui tentano di far fronte e bisogni che desiderano soddisfare[98].
Sulla base delle informazioni raccolte e dopo l'elencazione di tutti quelli che sembravano essere i job dei preadolescenti, si è provveduto a selezionarne alcuni. Per la scelta ci si è chiesti per quali di questi l'azienda poteva trovare una soluzione, tenendo presente la mission aziendale e il tipo di attività svolte. Quello che "Il Rosmarino" potrebbe fare per questi ragazzi è creare un ambiente di stabilità, una piccola dimensione che consenta di "traghettare" in modo sano e coinvolgente il ragazzo, da bambino alla fase adolescenziale. Si ritiene che per raggiungere tale scopo sia fondamentale

[98] Osterwalder e Pigneur, 2014.

creare un gruppo solido, in cui la persona possa socializzare, senza indossare maschere, manifestando apertamente i propri interrogativi e opinioni senza timore di essere giudicato, in quanto tutti gli altri partecipanti stanno vivendo esattamente le stesse emozioni. Per tali ragioni s'intende intervenire sul tema della socializzazione e tra i job compare il "maturare idee" (vedi riquadri gialli nella figura 4.2 del "Profilo del cliente"). L'ambiente protetto creato verrà gestito da personale adeguato in grado di seguire questo percorso. Tali addetti costituirebbero la figura adulta extra familiare ed extra scolastica punto di rifermento per i ragazzi. Essi potranno trasmettere informazioni, presentare tematiche differenti riguardo all'agricoltura, all'alimentazione, all'ambiente… che consentiranno al bambino/ragazzo di maturare idee, nuovi interessi e la consapevolezza dell'importanza di un'alimentazione corretta.

Per intervenire sui job, però potrebbero insorgere delle difficoltà o emergere dei rischi (Pain). I ragazzi per esempio potrebbero non accettare la proposta dell'azienda perché questo richiederebbe fatica e l'esigenza di mettersi in gioco. Gli ostacoli si possono incontrare, però sia nella fase iniziale, sia in quella successiva. Per esempio il cliente/utente potrebbe avere paura di non essere accettato, di manifestare le proprie idee, di sentirsi diverso dagli altri, di fallire e di avere difficoltà nell'esprimersi. La proposta inoltre potrebbe non suscitare l'interesse del ragazzo o potrebbe annoiarlo. Per quanto riguarda il suo coinvolgimento su tematiche alimentari il preadolescente potrebbe manifestare una certa avversione, considerato il basso consumo di frutta e verdura.

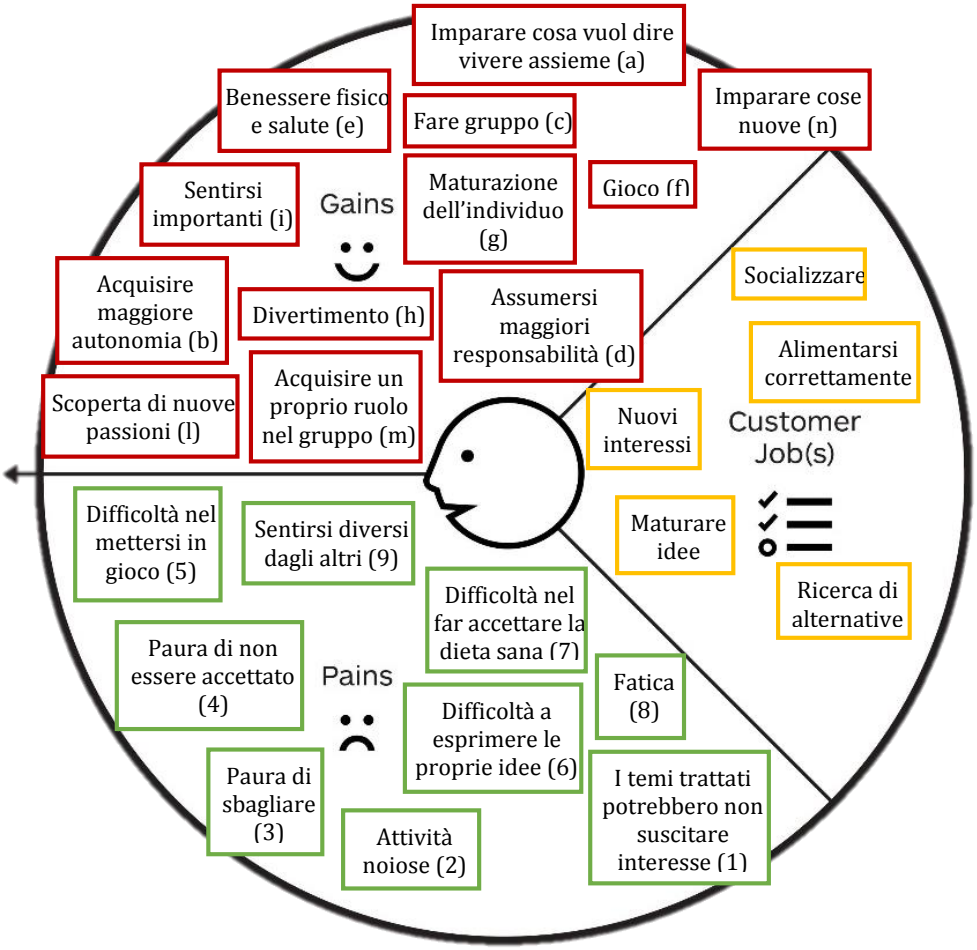
I vantaggi (Gain) che i ragazzi si aspettano sono principalmente legati al divertimento e a trovare nuovi amici. Quello a cui invece deve mirare la famiglia è la crescita personale del giovane, mentre l'azienda deve considerare i possibili flussi di ricavi generati in ambito sociale e ambientale oltre che economico.

La proposta aziendale dovrebbe aiutare, innanzitutto, il ragazzo a sentirsi a suo agio nel gruppo, fargli scoprire nuove passioni, spronarlo alla ricerca di informazioni e quindi a maturare una propria opinione su temi differenti. Nel gruppo, inoltre, ciascun ragazzo dovrebbe individuare il proprio ruolo, anche di responsabilità, per sentirsi valorizzato e importante.

Quest'esperienza costituirebbe così una simulazione di quello che dovrebbe essere il suo ruolo nella società reale.

Invece sul piano dell'alimentazione, tema sottolineato alla luce dei dati raccolti dall'Istat in merito all'obesità, il ragazzo potrebbe avere dei benefici in termini di salute. Questa e le altre tematiche trattate genereranno nel preadolescente prese di posizione che potrebbero essere il fondamento della propria identità e dei valori su cui si baserà il suo futuro. Quindi educare ad una sana alimentazione e al rispetto dell'ambiente svilupperà certi comportamenti del giovane che una volta adulto e genitore trasmetterà ai propri figli.

Figura 4.2: "Profilo del cliente" dei preadolescenti.

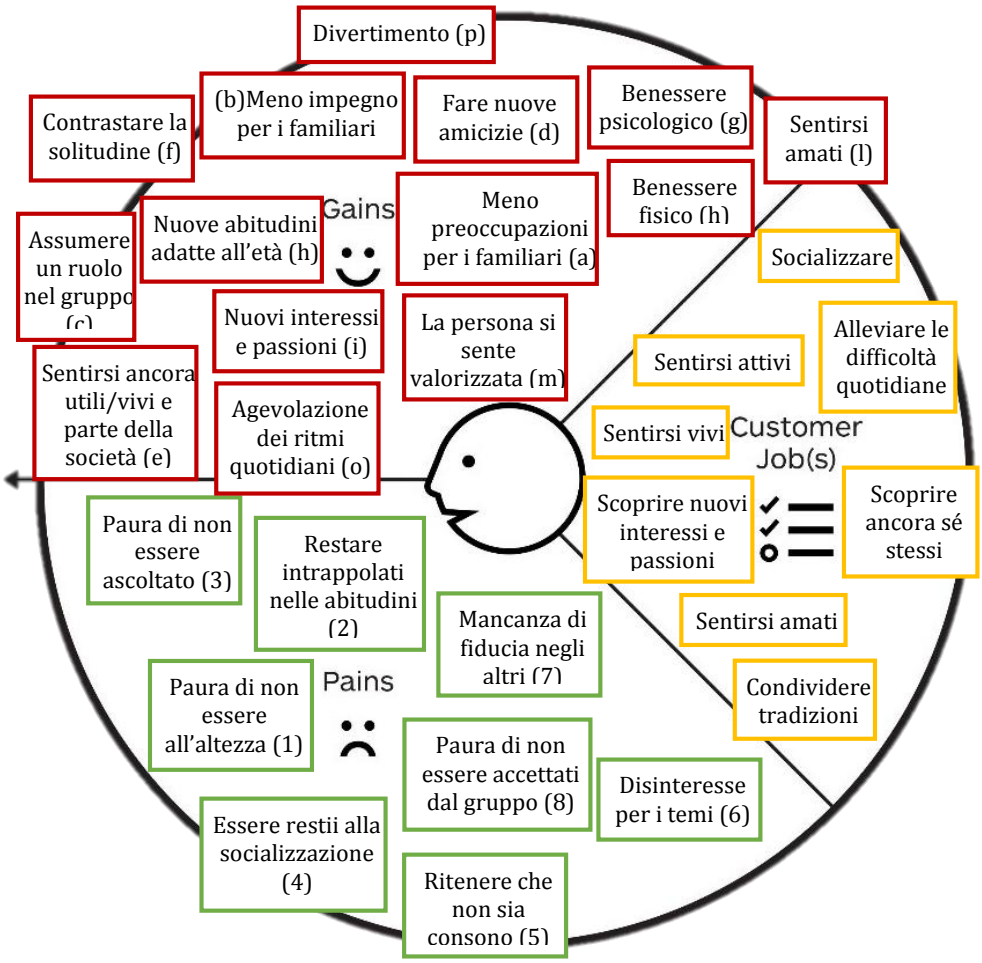


Fonte: elaborazione personale del "Profilo del cliente".

Over 65 (figura 4.3)

Il percorso seguito per la costruzione del "Profilo del cliente" degli over 65 è lo stesso di quello adottato per i preadolescenti.

Figura 4.3: Profilo dei clienti over 65.



Fonte: elaborazione personale del "Profilo del cliente".

Questa volta i job sono stati selezionati tenendo presenti le varie "perdite" a cui sono sottoposte queste persone. Emerge, quindi, la necessità di sentirsi vivi e attivi attraverso nuove e differenti esperienze. I cambiamenti che si trovano ad affrontare questi soggetti, portano alla ricerca di un nuovo "io" in grado di adattarsi alle difficoltà fisiche e motorie proprie dell'età.

L'azienda quindi può aiutare a scoprire i benefici psicologici e fisici dei ritmi di vita più lenti, suscitare nuovi interessi e passioni, ma può anche dare l'occasione alla persona di trasmettere parte del proprio sapere.

Si ritiene che lo strumento migliore a questi scopi sia il "gruppo", in quanto consente la soddisfazione del bisogno di socializzare e di trovare un ambiente che permetta alla persona di sentirsi amata e realizzata.

La fase che precede il processo finalizzato alla soddisfazione dei job è spesso, quella che incontra gli ostacoli maggiori. Talvolta questi sono

talmente impegnativi da contrastare che il soggetto coinvolto getta subito la spugna. Tra questi vi è la paura di non essere all'altezza a causa dei propri limiti fisici, di provare esperienze nuove, la mancanza di fiducia nei confronti di chi organizza le attività, l'ansia di mettersi in gioco nelle relazioni. Talvolta il radicamento alla routine e allo status sociale, acquisito negli anni, può indurre la persona anche a ritenere l'impegno in nuove attività sociali non consono per la propria età.

Le difficoltà si possono anche ritrovare nelle fasi successive del progetto come quella di riscontrare interesse per i temi trattati, il timore di non essere ascoltato e quindi di non essere importante nel gruppo e di non essere accettato. Dall'altro lato la soddisfazione di questi job porterebbe benefici sia per le persone in oggetto, sia per quelle che le circondano. Spesso, infatti, chi progredisce con l'età percepisce una sorta di abbandono da parte dei familiari. Nella realtà il tempo libero, con il sopraggiungere della pensione o dei limiti fisici che impediscono di vivere intensamente, aumenta e con esso anche la richiesta di compagnia e di maggiori attenzioni. Il più delle volte questo si accavalla con gli impegni quotidiani dei familiari che non riescono a sopperire a questa esigenza. Pertanto prevedere attività per questo segmento porterebbe anche a dei ritorni in termini di tempo per i familiari più sollevati nel vedere di nuovo sereno il proprio caro.

Il cliente invece si aspetta la rigenerazione di sé: maggiore vitalità, sentirsi di nuovo utile e importante. Ma a questi si aggiungono anche effetti a cui l'azienda dovrebbe mirare al fine di ottenere "Flussi di ricavi" che spaziano in tutte e tre le dimensioni del valore. Il primo è un beneficio fisico, generato da un maggiore movimento, da attività svolte all'aperto e magari da un'educazione all'alimentazione corretta calibrata sulle esigenze dell'età. Inoltre il cliente dovrebbe trarre un benessere psichico, essendo introdotto in una nuova realtà in cui può divertirsi, socializzare, condividere conoscenze, coltivare nuovi interessi e passioni e sentirsi utile. Inoltre l'azienda potrebbe sostenere queste persone nelle attività quotidiane come la spesa.

La fase successiva consiste nell'individuazione di soluzioni concrete che possano soddisfare i job e che allo stesso tempo riducano le difficoltà, realizzando le aspettative appena esposte.

4.2.3 La "Mappa del valore"

La costruzione della "Mappa del valore" consiste nell'ideazione dei prodotti e dei servizi per la soddisfazione dei job e dei modi con cui queste possono ridurre le difficoltà (*Pain Relievers* - riduttori di difficoltà) e soddisfare le aspettative (*Gain Creators* - generatori di vantaggi) del cliente.

Per agevolare la comprensione del ragionamento è stata associata una lettera dell'alfabeto a ciascun vantaggio e un numero ad ogni difficoltà (vedi lo schema del "Profilo del cliente", figura 4.2 e 4.3), al fine di indicarli univocamente. Successivamente, una volta individuate le modalità con cui soddisfare le aspettative (Gain Creator) e quelle con cui ridurre le difficoltà (Pain Reliever), sono stati elencati al loro seguito gli ostacoli rimossi e i benefici realizzati, riportando rispettivamente i numeri e le lettere che li indicano. In questo modo è possibile individuare agevolmente che difficoltà (Pain) va ad eliminare il riduttore e che vantaggio (Gain) crea il generatore di benefici.

In aggiunta a lato della "Mappa del valore" sono state indicate delle tematiche e delle modalità ritenute indispensabili nella costruzione dei prodotti e dei servizi.

Preadolescenti (figura 4.4)

Tre sono le proposte considerate più idonee per i preadolescenti: la gita scolastica o familiare, i centri estivi e il doposcuola in azienda. In particolare si è pensato di utilizzare le prime due per creare un contatto con la realtà de "Il Rosmarino", mentre l'ultima costituirebbe il prodotto principale.

L'intenzione è quella di offrire ai piccoli clienti un luogo in cui potersi ritrovare e sentire al "sicuro". L'azienda sarebbe, quindi, un ambiente privo delle instabilità a cui sono sottoposti quotidianamente e allo stesso tempo una guida nella scoperta di una parte di mondo che sta fuori dalla famiglia.

Si vede nel "gruppo" uno strumento ideale per raggiungere questo scopo, in quanto la presenza di coetanei, che percepiscono e vivono gli stessi cambiamenti, fa sentire meno inadeguati e persi. Inoltre esso consente l'assunzione da parte dell'individuo di un ruolo che rispetti le proprie inclinazioni e che quindi lo valorizzi agli occhi dei pari.

Il gioco è un altro mezzo di forte appeal per lanciare tematiche importanti sull'educazione ambientale e alimentare, in più consentirebbe il

rafforzamento del rapporto tra i coetanei. La coltivazione del terreno, il prendersi cura degli animali e cucinare insieme, invece, sono altre tipologie di attività che stimolano l'interesse del ragazzo, il divertimento, la responsabilità e l'impegno verso il gruppo.
Il successo della proposta di valore si ritiene possa anche dipendere dalla presenza o meno di un percorso personalizzato. L'azienda dovrebbe mirare alla costruzione di una relazione solida e duratura con il ragazzo, per poterla rendere sempre più forte è necessario seguire il singolo individuo e il suo modo di interagire con l'organizzazione e con gli altri fin dall'inizio. Tale monitoraggio consentirà di verificare rapidamente e più volte lo stato del cliente e quindi di poter intervenire quando e come si ritiene più opportuno. Le modalità che possono aiutare nel seguire il cliente durante questa evoluzione sono molteplici. Per esempio è possibile tenere un archivio con tutte le valutazioni riguardo alla sua maturazione e agli episodi importanti di cui è stato protagonista. Anche il dialogo personalizzato potrebbe essere un mezzo interessante da adottare perché, non solo, consente di verificare come la persona sta vivendo l'esperienza, ma anche di stabilire un rapporto più stretto e quasi confidenziale con essa, generando una certa complicità.
Il servizio offerto, quindi, crea una sorta di simulazione di quella che sarà la vita del ragazzo in società, informandolo su tematiche quali l'alimentazione e l'ambiente, attraverso il gioco, sostenendolo nella fase di cambiamento che sta vivendo.

Over 65 (figura 4.5)

I "prodotti/servizi" individuati per il segmento degli over 65 sono due: la creazione di due occasioni d'incontro in azienda alla settimana e la vendita dei prodotti a domicilio.
Nel primo, come per i preadolescenti, viene utilizzato lo strumento del "gruppo". Su quest'aspetto le due fasce d'età sembrano assomigliarsi molto. Anche gli over 65 necessitano di un riconoscimento sociale che, a causa dei cambiamenti, hanno perso. La riconquista di un ruolo giova allo spirito del cliente che si sente di nuovo attivo e utile. Ecco quindi che la coltivazione, lo svolgimento di alcune mansioni in azienda, il prendersi cura degli animali possono risultare molto importanti per il conseguimento di questo obiettivo. Allo stesso modo, il gioco viene utilizzato per rompere il ghiaccio

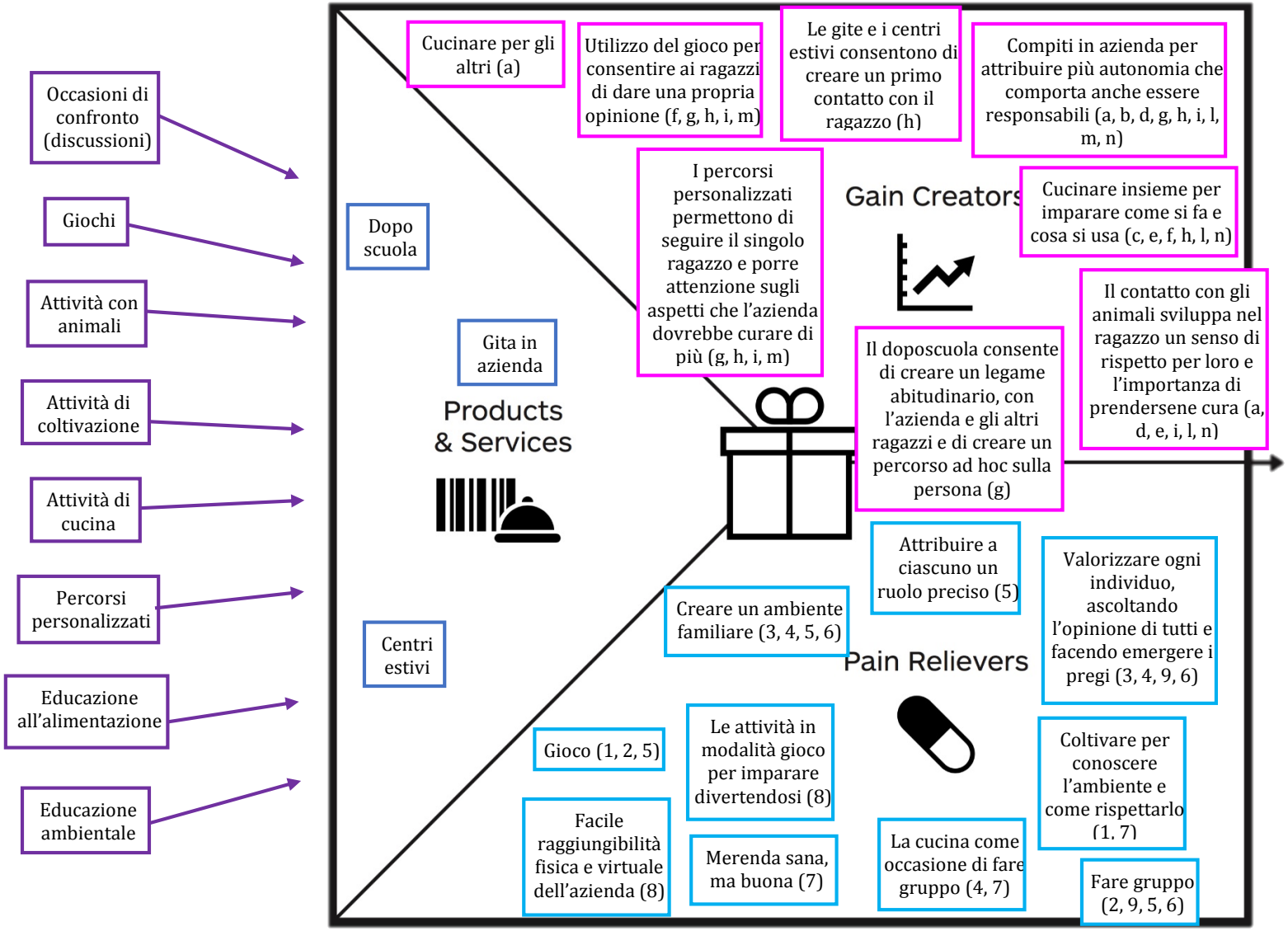
e fare gruppo, condividere esperienze e trasmettere informazioni su temi di educazione ambientale e alimentare.

Anche il loro percorso è individuale, può essere tuttavia condiviso con la famiglia così da intervenire nel momento in cui si rilevino "correzioni" da effettuare.

Invece il servizio a domicilio è una proposta fatta per alleviare le fatiche fisiche che quotidianamente le persone di questa fascia d'età devono sopportare e per far conoscere l'agricoltura biologica e i benefici salutari di questa pratica. Inoltre la vendita di prodotti trasformati insieme a questi freschi venduti, quali conserve, marmellate e altri, aumenterebbe il consumo di alimenti sani e privi di conservanti anche tra i clienti di età più mature.

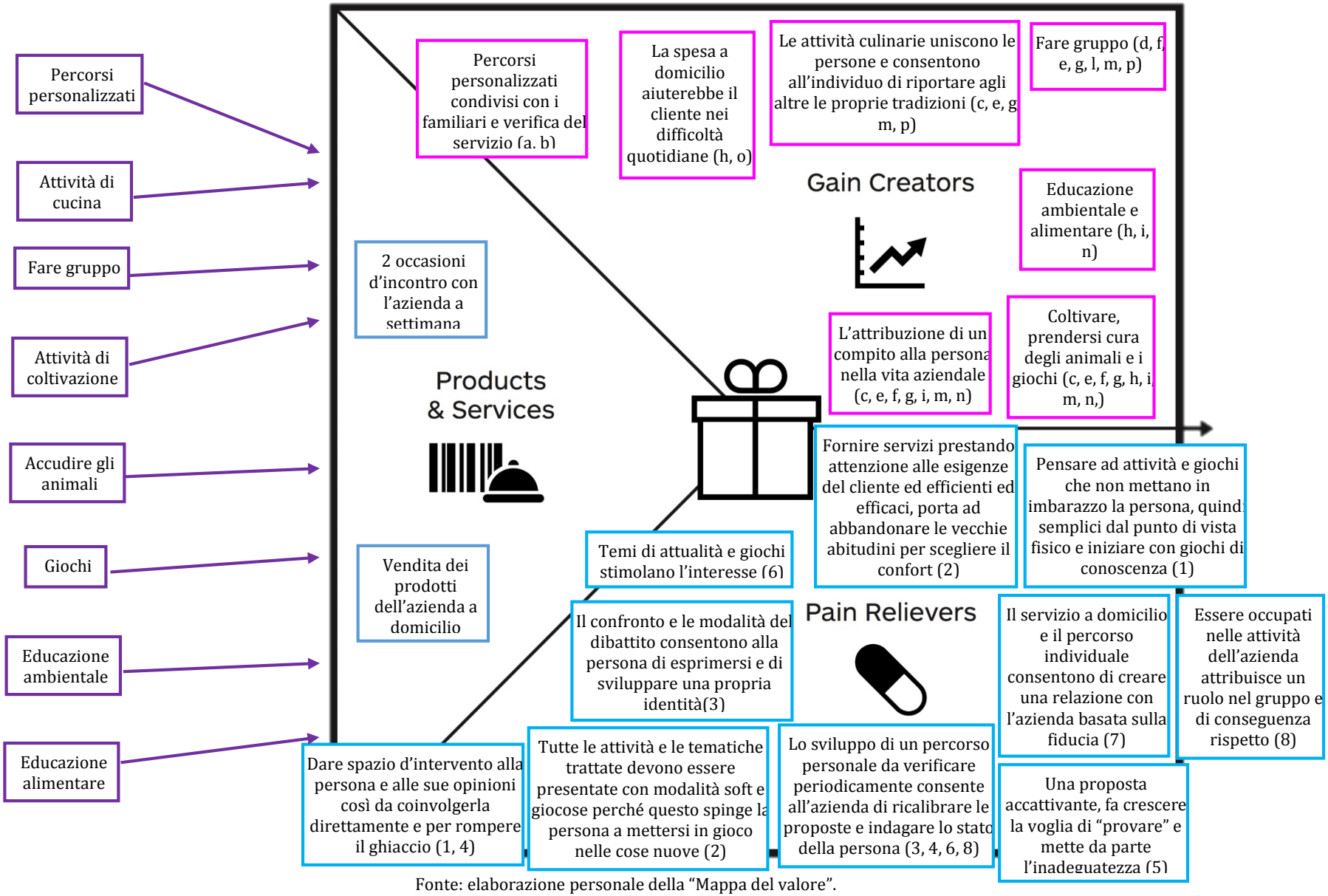
"Il Rosmarino" pertanto dovrebbe creare un ambiente familiare che consenta al cliente di sentirsi di nuovo importante, anche se le sue condizioni fisiche e lo status sociale ricoperto non sono più quelli di un tempo. L'azienda in sostanza contribuirebbe alla creazione di una nuova identità da parte di queste persone, assecondando i limiti legati all'età, ma mantenendo la persona attiva nel contesto sociale e aziendale e incrementando il suo benessere psicologico.

Figura 4.4: “Mappa del valore” per i preadolescenti.



Fonte: elaborazione personale della “Mappa del valore”.

Figura 4.5: “Mappa del valore” per gli over 65.



Fonte: elaborazione personale della “Mappa del valore”.

Conclusione

Il Business Model Canvas ha consentito di descrivere in modo semplice, ma esauriente le caratteristiche dell'azienda scelta, per lo studio realizzato in questa tesi.

I tratti emersi, più utili ai nostri fini, sono la tipologia di relazione con il cliente, la rete di collaborazioni tra l'azienda e gli stakeholder del territorio e l'attività principale svolta. In particolare, il modo con cui "Il Rosmarino" valorizza il legame con il segmento di riferimento è un punto di forza da sfruttare anche nella relazione con i nuovi segmenti selezionati. La rete, invece, è fondamentale per le opportunità economiche e di differenziazione del prodotto/servizio su cui si possono orientare le nuove proposte di valore. E infine, ma estremamente importante, è la connotazione ambientale e, allo stesso tempo, salutare attribuita all'attività principale dell'azienda: la produzione biologica. Insieme a queste va sottolineata l'inclinazione particolare di Cristina e Piergiorgio a volersi innovare continuamente e arricchire la propria offerta con prodotti sempre più curati e di elevato appeal.

Questa descrizione dell'azienda è stata uno dei due punti di partenza per l'individuazione dei prodotti e servizi per i nuovi clienti.

Il secondo tassello, indispensabile per comprendere il cliente è stata l'individuazione dei bisogni principali a cui l'azienda deve rispondere.

I preadolescenti, in base alle informazioni raccolte, appaiono spaesati, alla continua ricerca di stabilità e di ambienti dove poter socializzare con coetanei che condividono gli stessi disagi, lontano dalla famiglia e dagli obblighi scolastici. L'over 65, a differenza del preadolescente, ha paura di rimettersi in gioco a livello sociale e si rifugia nella routine quotidiana, rifiutando nuove esperienze. Funzione centrale hanno in questa fase della vita le "perdite", quella delle proprie capacità fisiche e quella del proprio ruolo nella società, spesso introdotta dal pensionamento. Le persone appartenenti alle fasce d'età più matura, pertanto vogliono riacquisire fiducia in se stessi e l'azienda agricola le può aiutare rendendoli consapevoli dei propri limiti, ma valorizzandole sotto altri aspetti, quindi costruendo per loro una nuova identità.

Una volta chiarito anche il secondo aspetto fondamentale per la costruzione della proposta del valore si è proceduto all'identificazione dei prodotti e dei servizi migliori per la soddisfazione delle esigenze del cliente. Per entrambi i segmenti è risultata fondamentale la costituzione di un gruppo di aggregazione che permetta all'individuo di sentirsi realizzato e valorizzato. Inoltre, per i preadolescenti sono state previste gite e centri estivi in azienda come modalità per consentire al ragazzo di usufruire del vero e proprio servizio: il doposcuola a contatto con l'agricoltura. Per gli over 65 invece gli interventi previsti sono due: incontri settimanali in cui svolgere lavoretti in compagnia, giocare o seguire attività ad hoc e la consegna della spesa a domicilio per sollevarli dalle fatiche quotidiane.

La proposta di valore pensata per "Il Rosmarino" non si conclude qui, mancano infatti tutte le indicazioni affinché questa offerta venga ideata, prodotta e distribuita in modo efficiente ed efficace. I chiarimenti al riguardo verranno presentati nel quinto capitolo nel quale sarà preso in esame anche il punto di vista dell'azienda in oggetto.

CAPITOLO 5

I nuovi Business Model Canvas per "Il Rosmarino"

Introduzione

Una volta esposta la proposta di valore, si procederà ad indagare gli altri aspetti dell'organizzazione che consentono la creazione di valore. Verranno quindi disegnati i due Business Model Canvas relativi ai due segmenti di clientela descritti precedentemente.
Successivamente si passerà al confronto reale con l'azienda. Attraverso l'analisi SWOT saranno evidenziati i suoi punti di forza e di debolezza in relazione a questi clienti e le eventuali opportunità e minacce del contesto esterno.
La parte conclusiva è quella più importante in quanto verrà fatta una valutazione sul raggiungimento dell'obiettivo della tesi.
In sostanza si cercherà di capire se i modelli di business proposti e arricchiti dall'intervento dell'azienda permettano effettivamente a "Il Rosmarino" di essere un'entità agricola sostenibile complessivamente.

5.1 Il Business Model Canvas delle nuove proposte di valore

Il "Profilo del cliente" e la "Mappa del valore" non sono sufficienti a descrivere il modello di business che permette a "Il Rosmarino" di soddisfare i bisogni dei segmenti in oggetto. Essi sono solo due dei nove blocchi che formano il Business Model Canvas: "Segmenti di clientela" ("Profilo del cliente") e "Value Proposition" (mappa del valore). La descrizione che segue completa la spiegazione della logica in base alla quale l'azienda dovrebbe creare, distribuire e catturare valore. Si procederà come fatto fino ad ora, esaminando separatamente i preadolescenti e gli over 65.

Preadolescenti (figura 5.1)

Per proporre la propria offerta l'azienda ha bisogno di canali di comunicazione che le permettano di mettersi in contatto con i soggetti a cui

intende rivolgersi. Nella prima stesura del modello di business sono stati individuate le scuole, il web, i social, la pubblicità nel punto vendita e il volantinaggio come strumenti per intercettare i giovani. In particolare, si ritiene che la comunicazione virtuale sia uno strumento fondamentale non solo nella fase iniziale della relazione tra l'azienda e il cliente, ma anche durante l'erogazione del servizio. Infatti, un buon modo per introdurre "Il Rosmarino" nella quotidianità del ragazzo consiste nell'utilizzare mezzi di comunicazione appartenenti alla sua routine.

Nel portare a compimento la prestazione bisogna tenere presente la raggiungibilità dell'azienda da parte del cliente, specialmente per il servizio del doposcuola. Si è quindi pensato di prevedere un trasporto che all'uscita dalle lezioni, faccia giungere i ragazzi in sicurezza a destinazione.

Non è solo fondamentale catturare l'attenzione del cliente e portarlo in azienda, ma per produrre dei "Flussi di ricavi" interessanti ai fini della sostenibilità complessiva, è necessario curare la relazione con esso. Questa deve basarsi sulla fiducia tra il customer e il personale. Ad innescarla spesso è la stima che il ragazzo nutre per chi lo segue nelle attività. Gli addetti a questo sevizio, pertanto dovranno essere punti di riferimento che sappiano divertire, ma anche farsi rispettare. Inoltre è necessario che siano pronti ad ascoltare e intuire i segnali di disagio che il ragazzo potrebbe manifestare.

Questa tipologia di relazione va oltre quelle che generalmente sono le competenze di un agricoltore, per questo è necessario avvalersi di personale formato in grado di cogliere i bisogni del cliente e che trovi nell'attività agricola una soluzione ad essi. Le persone scelte per dedicarsi a questo segmento devono essere pronte ai cambiamenti e ad adattare le attività in base al percorso individuale seguito da ciascun cliente. Perciò è indispensabile che abbiano inventiva, al fine di proporre iniziative e giochi in ambito agricolo, ambientale e nutrizionale sempre di elevato appeal.

Le "Attività chiave" non sono tanto i giochi in sé, piuttosto le modalità con cui vengono svolti e la loro connessione con le esigenze del preadolescente. Esse inoltre presentano la difficoltà che non sono standardizzabili, ma devono essere adattate al gruppo in questione e agli interessi che questo, manifesta di volta in volta.

Il contatto con le famiglie e con gli istituti scolastici è fondamentale sia nell'avvio dell'attività, sia durante la progettazione e realizzazione del

servizio. Essi infatti permettono di avere una prospettiva completa del ragazzo.

I progetti di filiera e l'associazione "Seminati", invece, potrebbero contribuire ad arricchire l'esperienza in azienda rendendola unica. Un esempio è quello di portare i ragazzi da un panificatore.

L'ideazione, la realizzazione, la distribuzione del servizio e la relazione con il cliente comportano costi e benefici. Anche in questo caso sono stati distinti entrambi in tre sottocategorie: economici, sociali e ambientali. Tra i costi economici non citati nel modello di business attuale, compare il costo del carburante del mezzo di trasporto e le spese di formazione per il personale. Il primo è anche un costo ambientale in quanto si generano maggiori emissioni di CO_2, anche se sarebbero sempre inferiori rispetto al caso in cui ogni genitore accompagnasse il figlio in azienda (nella bella stagione si può anche raggiungere l'azienda in bici). Un altro costo sociale sostenuto dall'azienda è il tempo impiegato per la ricerca di collaborazioni che non sempre porta a dei risultati.

Tra i "Flussi di ricavi" economici figurano le quote di partecipazione e le entrate derivanti da eventuali acquisti da parte dei genitori nel punto vendita. Quelli sociali e ambientali sono numerosi, ma difficilmente verificabili, in quanto i risultati non sempre sono identificabili e inoltre si potrebbero manifestare nel lungo termine, anche dopo che si è perso il contatto con il cliente. Essi comunque concernono l'educazione trasmessa su temi quali l'agricoltura, l'ambiente, l'alimentazione corretta e la vita sociale (imparare a vivere in una piccola comunità), il supporto alla famiglia e il benessere fisico e psicologico del ragazzo.

Over 65 (figura 5.2)

Anche nel caso degli over 65 i blocchi della "Value Proposition" e dei "Segmenti di clientela" sono esaminati attraverso quanto descritto nel profilo dei clienti e nella "Mappa del valore". I "Canali di comunicazione" individuati per intercettare il cliente, da noi preso in esame, sono principalmente le famiglie. Infatti questo segmento non rientra tra quelli convenzionali dell'azienda e poiché non si presta nemmeno alla comunicazione virtuale, necessita di un contatto diretto (vis a vis). Questo potrebbe essere rappresentato dal passaparola con le famiglie, dalla

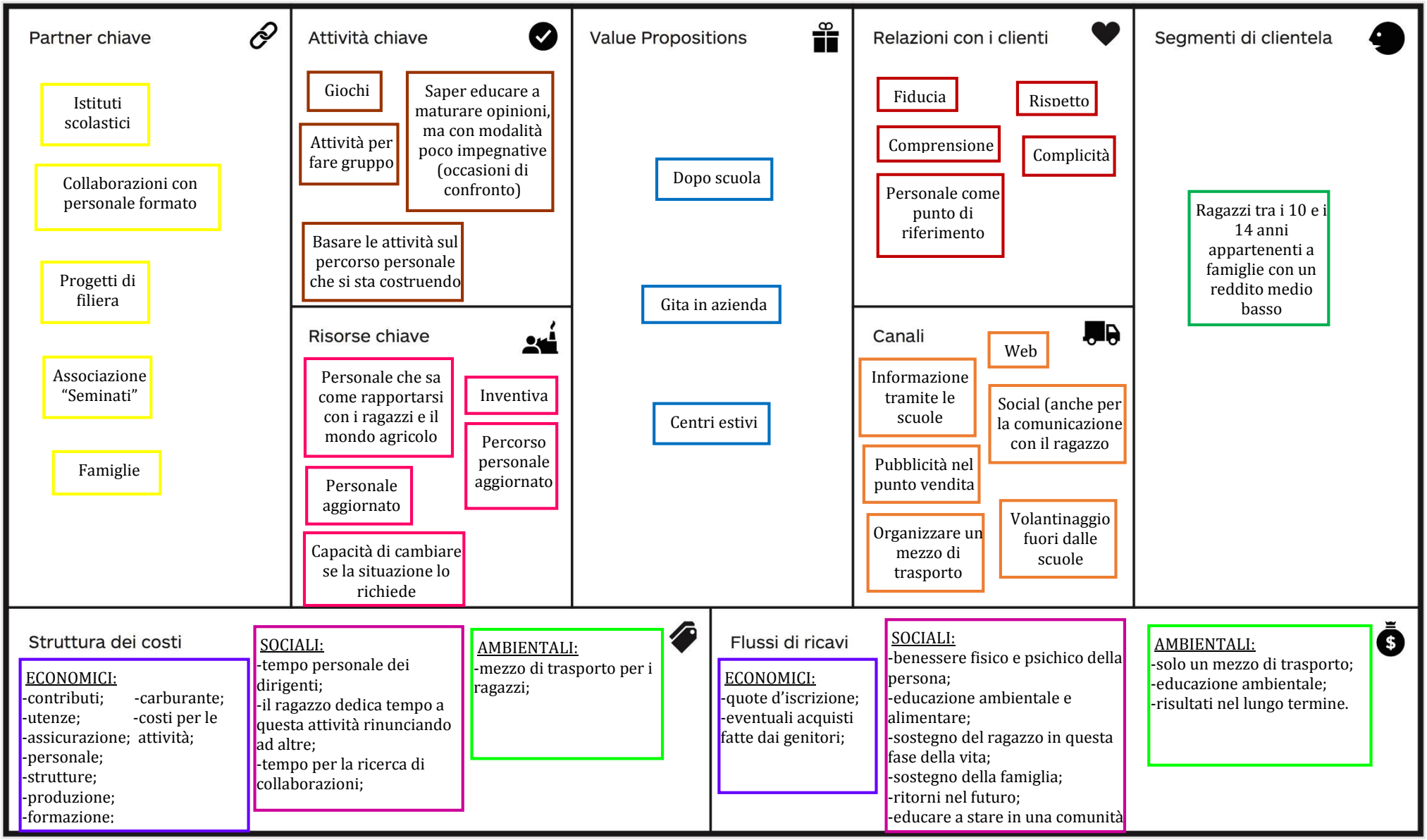
pubblicità che viene fatta nel punto vendita dei prodotti e dei servizi che poi i familiari possono proporre al cliente. Anche le associazioni che interessano questa fascia d'età possono essere un canale di collegamento utile per far conoscere l'offerta dell'azienda.

Durante l'esercizio dell'attività, l'azienda deve coltivare un legame stretto con il cliente che non solo lo farà sentire importante, ma consentirà anche di "disegnare" un prodotto che soddisfi al meglio le sue esigenze. Come canali di distribuzione si ritiene importante prevedere un servizio di trasporto che consenta, anche a chi non può percorrere lunghi tratti a piedi e a chi non possiede più la patente, di raggiungere l'azienda comodamente e in sicurezza. Le chiamate telefoniche sono uno strumento fondamentale per il servizio di vendita a domicilio, inoltre sono una tecnologia tra le poche conosciute e utilizzate dalle persone appartenenti alle età più avanzate. Tramite questo canale sarà possibile, quindi, prenotare la frutta e la verdura in seguito distribuite.

Affinché i job vengano raggiunti è opportuno creare con il cliente una relazione basata sulla fiducia. Ciò permetterà lo sviluppo di un ambiente caratterizzato da un clima quasi familiare, al punto da instaurare una sorta di affezione. Anche per il servizio a domicilio la fiducia è fondamentale in quanto gli operatori entrano in contatto con la sfera privata del cliente.

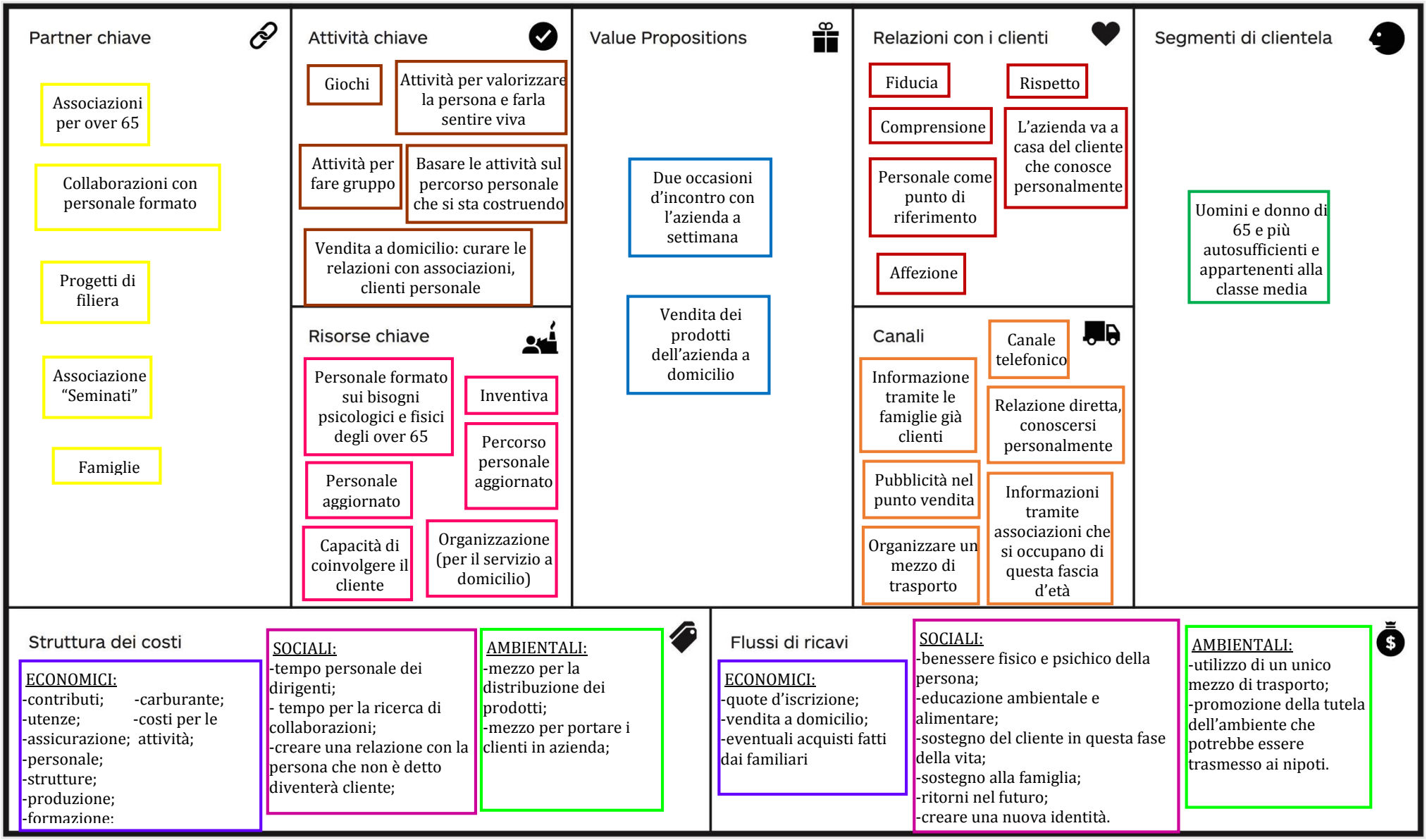
Il personale deve essere un punto di riferimento che aiuta ad eliminare il disagio nell'affrontare nuove esperienze con persone sconosciute. Per questo deve essere formato, attento al percorso che intraprende il cliente e capace di cogliere quando il servizio offerto non è più adeguato alle esigenze del customer. E' importante che sia carismatico, specialmente nella fase iniziale quando si tratta di "rompere il ghiaccio" e in grado di aiutare l'over 65 nella tessitura di una rete di relazioni con gli altri membri del gruppo. Tutto ciò è valido anche per la vendita a domicilio, ma in aggiunta si presenta la necessità di programmare efficacemente ed efficientemente le prenotazioni, le distribuzioni della spesa e il personale coinvolto in questa attività.

Figura 5.1: Business Model Canvas (Preadolescenti)



Fonte: elaborazione personale del Business Model Canvas.

Figura 5.2: Business Model Canvas (Over 65)



Fonte: elaborazione personale del Business Model Canvas.

Il "gruppo" è il mezzo che permette alla persona di essere inserita nuovamente in un'organizzazione sociale simile a quella esterna all'azienda e dalla quale è stata o si è allontanata a causa delle perdite subite. I benefici in termini psicologici derivanti dalla partecipazione ad una nuova rete di relazioni, vengono affiancati da quelli fisici, conseguiti grazie alla predisposizione di iniziative che permettono di tenersi in movimento. La calibrazione degli impegni assunti dagli over 65 in azienda in base ai propri limiti fisici, porta all'acquisizione di nuova fiducia in se stessi.

E' necessario inoltre curare il servizio a domicilio sia nella fase di ricerca dei clienti, sia in quella post. Infatti la delusione generata da un cattivo tempismo nella fornitura della spesa, l'eccessivo costo dei beni venduti o la scarsa disponibilità del personale possono causare un repentino allontanamento del cliente, già difficile da conquistare.

Per questa "Value Proposition" è indispensabile appoggiarsi a stakeholder differenti, innanzitutto per il primo contatto con il cliente e poi per la ricerca, durante la prestazione, di proposte alternative che suscitino interesse. Le partnership sono l'elemento principale che testimonia l'indispensabilità di tenere presenti nella creazione del modello di business, sia il contesto interno, sia quello esterno all'azienda.

Tutte queste attività generano dei costi e dei ricavi. Tra i costi economici figurano quelli legati alla realizzazione del servizio previsto. Delle spese dell'ambito sociale fanno parte, oltre a quanto già accennato nel modello di business dell'azienda, anche il tempo dedicato alle collaborazioni e alla ricerca di clienti che potrebbe portare, però, anche ad un nulla di fatto. Tra quelle ambientali si aggiungono le emissioni di CO_2 derivanti dal trasporto dei clienti in azienda e dalla distribuzione dei prodotti casa per casa.

Per quanto riguarda i ricavi tra quelli economici compaiono le quote di partecipazione agli incontri settimanali, le entrate per la vendita a domicilio e gli eventuali acquisti fatti dai familiari. I ritorni sociali invece producono benessere psicologico sia per il soggetto coinvolto che per la sua famiglia. I benefici fisici derivano dalle attività all'aperto, a contatto con la natura e con gli animali, dalla riduzione della sedentarietà e dall'educazione alimentare creata ad hoc sulle esigenze del cliente. I ricavi ambientali come quelli sociali sono di difficile verificabilità e non sempre, si concretizzano nel breve termine. Per esempio le attività che potrebbero essere ideate sul rapporto

“nonno-nipote”, relative al ruolo educativo che svolge il primo nei confronti del secondo riguardo all’alimentazione sana, producono risultati difficili da monitorare anche perché si realizzano nel lungo periodo. Il “nonno” allo stesso modo potrebbe essere un educatore ambientale e generare benefici anche in questi termini.

Queste nuove proposte di valore cercano di rispondere ai bisogni dei segmenti individuati, eliminando le difficoltà che normalmente ostacolano il loro soddisfacimento e cercando di rispondere alle aspettative del cliente. Dopo aver progettato questa nuova offerta si è chiesta una valutazione di quanto fatto fin qui a “Il Rosmarino”, al fine di evidenziarne i punti deboli e quelli di forza. Il passaggio successivo consiste nel riportare quanto emerso dal confronto con l’azienda.

5.2 Il confronto con l’azienda

La simulazione dell’applicazione alla realtà dei due modelli di business creati è stata fondamentale nel nostro studio per visualizzare chiaramente quali sono le difficoltà che normalmente un’azienda incontra.
Già nella progettazione del Business Model Canvas si sono tenuti presenti alcuni “vincoli” aziendali de “Il Rosmarino”. Per esempio la distanza della fattoria dal centro cittadino ha richiamato l’attenzione sulla raggiungibilità della stessa da parte del customer. Ancora, il “Profilo del cliente” è stato disegnato anche in base alla tipologia di famiglie che oggi sono acquirenti dei prodotti de “Il Rosmarino”. Ma questo non è sufficiente per disegnare il processo per la creazione di valore, senza incorrere in errori, per questa ragione si è richiesto l’aiuto dell’azienda per sottolineare gli eventuali punti deboli del Canvas ideato.
L’incontro con “Il Rosmarino”, in particolare, ha fatto emergere le difficoltà interne all’azienda e i suoi punti di forza, oltre che alle minacce e alle opportunità presenti nel contesto esterno per riuscire a soddisfare le esigenze di queste fasce d’età. Per riassumere in modo semplice quanto emerso, alla fine del paragrafo sono state completate due analisi SWOT (figura 5.3) e a fianco dei concetti descritti è possibile trovare le coordinate

di riferimento dei due schemi (S: punti di forza, W: punti di debolezza, O: opportunità, T: minacce; Pre: preadolescenti, Over: over 65).
In seguito sono stati riportati anche dei prodotti e dei servizi aggiuntivi a quanto descritto nella "Mappa del valore" inizialmente raffigurata. L'azienda già in passato si era interrogata sulle modalità attraverso le quali soddisfare questi due segmenti, ma un po' per gli scarsi finanziamenti, un po' perché l'organizzazione sta cercando di creare uno zoccolo duro di personale competente e aperto al cambiamento, è stato deciso di accantonare temporaneamente la voglia di sondare anche queste fasce di mercato. Oggi con questa tesi sono stati ripresi in mano i vecchi progetti e sono stati condivisi i limiti già un tempo comparsi.

I canali di comunicazione

Il primo problema è la comunicazione iniziale con il nuovo cliente.
Per quanto riguarda i preadolescenti la difficoltà sta nel catturare la loro attenzione. La famiglia (T-Pre), a cui generalmente spetta il compito di indirizzarli verso le attività extra famigliari e extra scolastiche (lo sport, gruppi di aggregazione e altro), in questa fase della vita viene allontanata dal ragazzo. Inoltre la carenza di fondi (T-Pre) porta anche un distacco delle scuole da iniziative che approfondiscono tematiche sociali, culturali, artistiche e ambientali al di fuori dal programma scolastico. Invece per l'over 65 spesso è l'abitudine il fattore che impedisce la scoperta di alternative alla routine (T-Over). Tra questi coloro che giungono a conoscenza di aziende come "Il Rosmarino", il più delle volte sono spinti dai figli, già clienti affezionati (O-Over).
La prima soluzione individuata per il segmento dei preadolescenti non è di rinunciare agli istituti scolastici come veicolo di comunicazione, piuttosto di trovare altre fonti di finanziamento o altre modalità per incuriosire indirettamente il cliente (O-Pre). Per esempio inserire negli eventuali programmi di educazione alimentare, l'intervento di un nutrizionista che illustri anche di cosa si occupano le aziende che praticano l'agricoltura biologica.
La seconda soluzione ha come protagonista uno degli strumenti individuati nelle due mappe del valore: il percorso personalizzato (S-Pre, S-Over). Nella discussione con l'azienda è emerso che instaurare una relazione con il

cliente nella fase anteriore alla preadolescenza e portarla avanti nel tempo, è il modo migliore per coinvolgerlo anche nell'età da noi esaminata. Creare un rapporto dal nulla, con un ragazzo già in difficoltà, potrebbe essere molto più complicato e comportare più costi che benefici. Il percorso customerizzato e attivato dall'infanzia agevolerebbe il coinvolgimento del ragazzo e della sua famiglia (vedi di seguito "La famiglia"). I vantaggi dovuti alla costruzione di un legame stretto e duraturo nel tempo si verificheranno soprattutto nel periodo difficile della preadolescenza.
Per quanto detto sopra il contatto con gli over 65 avviene grazie alla famiglia che funge da ponte tra azienda e cliente. E' stato quindi suggerito di allargare il servizio di consegna a domicilio della spesa a tutte le famiglie, affinché il passaparola positivo possa coinvolgere il maggior numero possibile di persone delle età più mature (O-Over). Oltre alle famiglie, anche le associazioni e le iniziative dedicate a questo segmento costituiscono un canale di comunicazione che sarebbe opportuno sfruttare. Infatti, per eliminare le difficoltà di entrare in contatto con il cliente, l'azienda dovrà creare anche una rete di relazioni con questi stakeholder appartenenti al contesto esterno all'organizzazione (O-Over).

La famiglia

La famiglia è una costante in tutte le fasi della vita, assume, però ruoli differenti in base all'età di riferimento. Il sentimento che generalmente suscita nell'età preadolescenziale è di rifiuto (T-Pre), invece negli over 65 rappresenta un punto di riferimento irrinunciabile (O-Over). Mentre nelle età più mature l'azienda dovrebbe proporre la creazione di un'alternativa che induca la persona a ripristinare la sicurezza in se stessa e quindi un'indipendenza maggiore dalla famiglia, nei giovani l'obiettivo è quello di conservare il legame con essa. Il problema principale per il raggiungimento di questo scopo è l'assenza di una stabilità nelle famiglie di oggi. L'aumento delle separazioni e dei genitori single sono due delle cause che generano la mancanza di una base solida nella vita del preadolescente. Lo scopo dell'azienda non per questo cambia, ma certamente risulterà più difficile da conseguire. Lo strumento ritenuto più indicato per questo fine è il percorso personalizzato costruito sin dall'età infantile e in stretta connessione e collaborazione con la famiglia. La condivisione dello sviluppo del ragazzo,

non deve basarsi solo sulla teoria, ma anche sulla partecipazione attiva dei familiari. Per esempio si potrebbero proporre seminari in parallelo, sia per i giovani che per i genitori, dove le stesse tematiche verrebbero presentate con modalità differenti, adeguate all'età dell'interlocutore. Questo servizio permetterebbe non solo la trasmissione di informazioni su tematiche ambientali, sociali e alimentari e il divertimento del cliente, ma anche la possibilità, una volta tornati a casa di condividere l'esperienza vissuta e di stimolare il dialogo tra genitori e figli.

Fonti di finanziamento

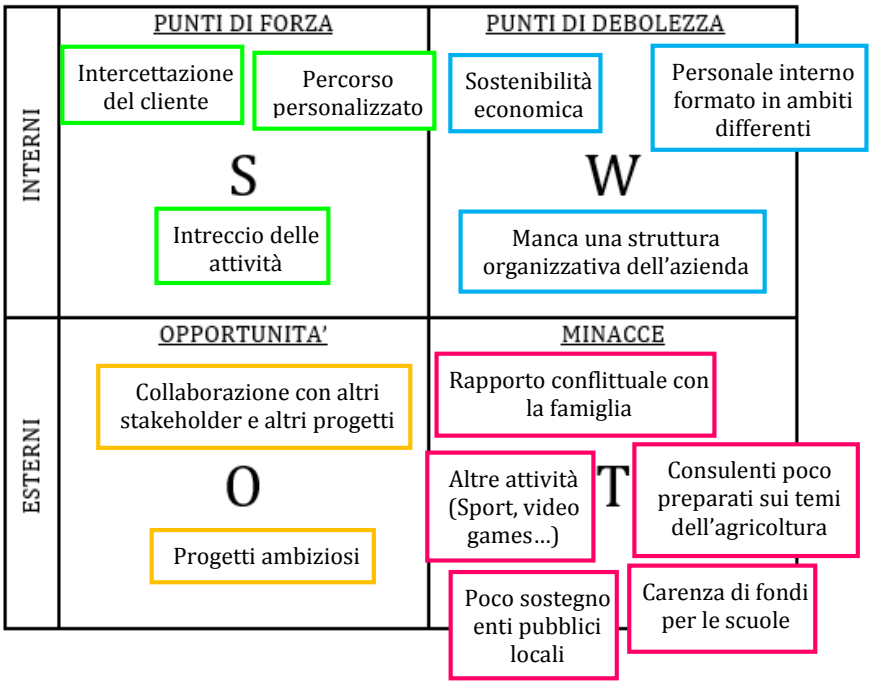
Un limite con cui l'azienda si è dovuta confrontare in diversi progetti è la carenza di fondi (W-Pre, W-Over). "Il Rosmarino" vorrebbe che i servizi, come quelli previsti da questo studio, non gravassero interamente sulle tasche del cliente, ma che gli enti pubblici, come l'amministrazione locale, si facessero carico di queste spese. Il valore sociale e ambientale generato, infatti, contribuirebbe alla realizzazione del bene condiviso, fine per il quale il Comune e gli altri organi amministrativi locali e non, dovrebbero operare. La realtà di un'economia statale poco florida e di una gestione delle risorse comunali che valorizzano altre attività, suggerisce la ricerca di altre vie per ottenere finanziamenti (T-Pre, T-Over).
La collaborazione con progetti che hanno finalità simili potrebbe essere un buon punto di partenza, anche solo per la suddivisione delle spese (O-Pre, O-Over). Risulta utile ricercare sostegni economici tra i fondi di sviluppo rurale, anche se questo necessità della presenza di una persona dedicata a questo incarico. Anche la collaborazione con l'Università della terza età potrebbe agevolare la promozione dell'attività aziendale e costituire l'inizio per una cooperazione regolare su più iniziative. Le partnership e le occasioni di finanziamento dei piani di sviluppo rurale[99] (T-Pre, T-Over) sono fondamentali non solo per questi progetti, ma anche per altri più ambiziosi (O-Pre, O-Over). Le proposte di valore di questi modelli di business sono state sviluppate, tenendo presente che "Il Rosmarino" non aveva mai previsto prodotti e servizi per questi due segmenti di mercato.

[99] Piergiorgio faceva notare come sia difficile trovare commercialisti formati in campo agricolo e sui finanziamenti messi a disposizioni dallo Stato e dall'Europa.

Ciò però non impedisce, una volta ottenuti i primi risultati da queste proposte base, di avviare progetti più ambiziosi. L'idea delle case di riposo rurale e delle vacanze in azienda sono iniziative che soddisferebbero un *range* di bisogni particolarmente significativi per il cliente, producendo molto valore in termini economici, sociali (anche sanitari) e ambientali[100]. Progetti di entità così grande sono opportunità per sviluppare l'azienda, però non devono essere lasciate al caso. Alle spalle ci deve essere un'organizzazione solida strutturata e competente in differenti campi, caratteristiche che "Il Rosmarino" sta ancora definendo e migliorando (W-Pre, W-Over). I prodotti e servizi dei modelli di business qui descritti sono un trampolino di lancio per gettare le basi di quelli che potrebbero essere i progetti del futuro.

Figura 5.3: Analisi SWOT dei due modelli di business proposti.

Preadolescenti



[100] Le 10 caratteristiche delle proposte di valore di successo, Osterwalder e Pigneur, 2014.

Over 65

Fonte: elaborazione personale dell'analisi SWOT.

Altri servizi e prodotti proposti da "Il Rosmarino"

Nella fase di valutazione delle proposte di valore, per renderle più vere e reali, "Il Rosmarino" si esprimeva partendo dal presupposto che esse fossero già parte dell'offerta aziendale. Dalle considerazioni di Piergiorgio, di Cristina e dei collaboratori sono emerse, infatti occasioni di creazione di valore aggiunto che solo chi lavora e vive a stretto contatto con la realtà aziendale può evidenziare. L'assenza di una distinzione tra le varie attività in cui è impegnata l'azienda, ma piuttosto il fatto di considerare la principale una cosa unica con le connesse, consente a "Il Rosmarino" di definire ancora meglio il carattere di sostenibile. I benefici prodotti dalle une si riflettono sulle altre e tale legame permette il conseguimento di più obiettivi simultaneamente. Infatti la prima proposta aggiuntiva è quella di intersecare tra loro le iniziative previste dei due nuovi modelli di business, con quelle già presenti in azienda.

Per esempio per la valorizzazione dei soggetti di età più matura si è pensato di attribuire loro un incarico che agevoli "Il Rosmarino" ad ottenere vantaggi per il raggiungimento di altri scopi. Ecco che l'over 65 potrebbe svolgere il servizio di trasporto dei ragazzi dalla scuola all'azienda o della spesa a domicilio. Adottando questa soluzione si risparmierebbe in termini economici evitando l'assunzione di un addetto ad hoc, si contribuirebbe al

raggiungimento degli scopi previsti dalla proposta di valore degli over 65, ma anche dei preadolescenti.

Un altro esempio è di coinvolgere le signore nel confezionamento dei sacchettini per le erbe officinali e aromatiche. Questo farebbe guadagnare tempo a chi generalmente si occupa di questo, per poterlo utilizzare in altre attività. Inoltre se venissero coinvolte anche le ragazzine si consentirebbe alle donne di fare gruppo, di condividere esperienze e tradizioni e alle piccole aiutanti di ascoltare le loro storie.

Durante il confronto sono stati suggeriti anche i giochi di ruolo perché ritenuti occasioni stimolanti di "*problem solving"* che consentono di attribuire un compito a ciascuna persona e quindi di farla sentire importante. Un esempio potrebbe essere quello di affidare per un giorno l'impegno ad un cliente di occuparsi della gestione della serra.

Per la fascia tra i 10 e i 14 anni si è proposto di introdurre nel doposcuola anche dello sport, in questo modo si consentirebbe al ragazzo di non rinunciare ad attività ludiche, nonostante il nuovo impegno in azienda.

Un altro servizio suggerito che, però si ritiene attivabile solo una volta sviluppati gli altri prodotti della "Value Proposition" è di offrire la possibilità alle classi di vivere una settimana in azienda.

Per quanto l'idea possa costituire un modo efficace per trasmettere gli obiettivi de "Il Rosmarino" e una forte esperienza educativa utile a stabilire una relazione con il preadolescente, non vanno sottovalutate le difficoltà elencate in precedenza. I costi per esempio possono essere elevati e potrebbe essere difficile trovare dei finanziatori disposti ad impegnarsi in iniziative troppo ambiziose. Se però si fornissero delle prove che da attività simili, ma più semplici, si è generato valore e se si riuscisse a fare una stima affidabile sui possibili ritorni a seguito dell'investimento in questa attività, gli ostacoli alla concessione del finanziamento si ridimensionerebbero notevolmente. E' pertanto importante concentrarsi in un primo momento su semplici progetti che permettano di capire i punti di forza e di debolezza dell'azienda e che consentano di fare esperienza, per poi allargare l'offerta con iniziative più impegnative.

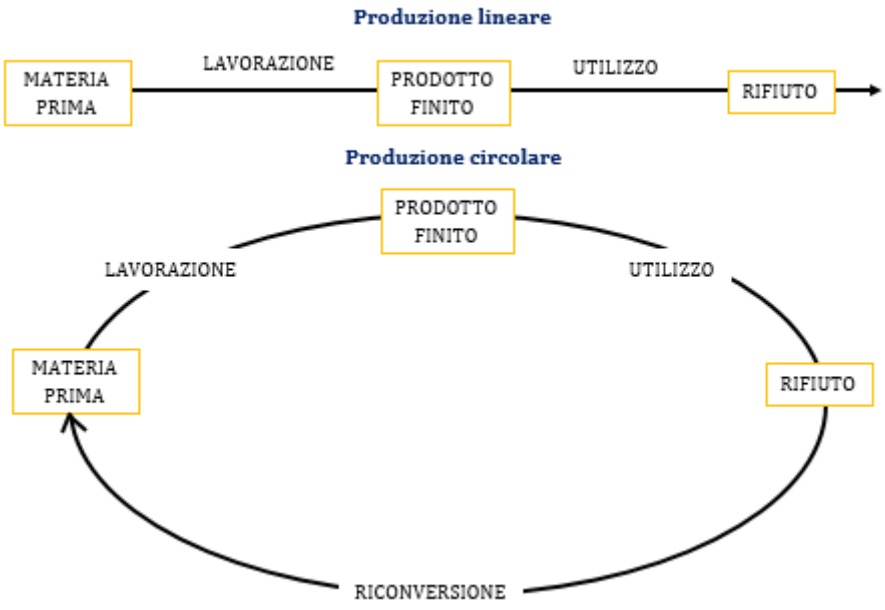
Quanto emerso dal confronto con "Il Rosmarino" non modifica di molto quello che era stato inserito nei due modelli di business disegnati, piuttosto

li va ad arricchire e pone l'attenzione sulle difficoltà che si potrebbero incontrare. Probabilmente se avessimo costruito i Canvas sulle caratteristiche di un'altra azienda il risultato e le difficoltà sarebbero differenti.
L'obiettivo non era infatti quello di ipotizzare un modello standard, da applicare a qualsiasi azienda, ma di creare un esempio che potesse soddisfare i bisogni del cliente tenendo presente le tre sostenibilità.

5.3 Il modello di business e la sostenibilità complessiva

Lo scopo della tesi è quello di creare un modello di business che possa essere adottato da un'azienda agricola, per concretizzare la sostenibilità complessiva.
Una volta esposti i Canvas dei due segmenti ritenuti interessanti, ci si domanda su quali aspetti sono sostenibili complessivamente. La risposta si ritrova nella "circolarità" del valore creato in azienda. "Il Rosmarino", nelle nuove offerte proposte, cerca di trasformare i propri costi in benefici, in questo modo, nell'azienda si genera una sorta di circolazione continua di valore.

Figura 5.4: Produzione lineare e produzione circolare.



Fonte: Elaborazione personale.

Mentre in un'azienda normale il processo di produzione si può definire "lineare", nel nostro caso è "circolare" (figura 5.4).
Materiali e risorse ritenuti ormai obsoleti vengono riconvertiti al fine di impiegarli in altre attività, ridando loro nuovo potenziale. Si concretizza quindi quel ciclo virtuoso rappresentato nella figura 1.1 del primo capitolo.
Gli esempi che testimoniano questo fenomeno, nel caso dei nuovi modelli di business, sono molteplici. Si ritiene che solo l'idea di creare una proposta di valore che cerchi di reintegrare l'over 65 nella società, sia in sé un modo per valorizzare persone che, in altre realtà ormai, sono ritenute un peso.
Per individuare gli aspetti che attribuiscono la connotazione di "sostenibile" a "Il Rosmarino", si sono considerati i due blocchi "Struttura dei costi" dei Canvas e si è verificato come questi vengano trasformati in risorse dalle proposte di valore.
Le prime sono le spese per la realizzazione delle attività, degli eventi e dei giochi per i due segmenti. Poiché l'offerta dell'azienda è principalmente esperienziale, il coinvolgimento del cliente nelle attività di produzione e di trasformazione del prodotto, sono la base da cui partire per tutte le iniziative programmate. Quindi i costi di tutte le materie prime si trasformeranno in valore nel momento in cui si produrranno dei beni che poi verranno riutilizzati in azienda. Per esempio un'attività potrebbe essere il laboratorio della frutta che coinvolge il cliente nella raccolta dei prodotti, imparando a distinguere quelli maturi e come utilizzarli in cucina. Se il risultato finale sono delle torte, queste potranno essere mangiate a merenda o vendute nel punto vendita, mentre gli scarti potranno essere utilizzati come mangime per gli animali.
Un'altra spesa onerosa è il personale, che per queste proposte di valore deve essere formato in più ambiti e dimostrarsi pronto all'imprevisto. Il costo di questa risorsa si trasformerà in valore sociale per i vantaggi di cui beneficeranno i preadolescenti e gli over 65, in valore economico per il prodotto o servizio che devono creare e ambientale perché tutte le attività di questa azienda ruotano attorno all'obiettivo della tutela della biodiversità attraverso la produzione biologica.
Anche i volontari mandati dalle associazioni quali Workaway, WWOOF e Help X, possono apparire come dei costi perché vengono ospitati senza contribuire economicamente alle spese, in realtà scambiano il vitto e

l'alloggio con l'aiuto offerto nelle attività di produzione. Per esempio in termini economici e ambientali contribuiscono alle pratiche aziendali, mentre nell'ambito sociale consentono la condivisione di esperienze per il personale dell'azienda. Inoltre potrebbero arricchire le proposte per i preadolescenti con l'insegnamento della lingua e delle tradizioni dei loro paesi d'origine[101].

La ricerca di collaborazioni, di clienti e di personale adeguato sono tutte attività che generano costi, ma nell'ottica del lungo termine sono investimenti in grado di generare un valore inestimabile per lo sviluppo aziendale.

Il ciclo virtuoso però presenta un grosso limite: la valutazione dei risultati. E' infatti difficile, se non addirittura impossibile misurare quali e quanti sono i ritorni generati dalle attività di questo tipo. Ciò che impedisce tale verifica sono due fattori principalmente: il tempo e il metodo di misurazione delle performance.

Come già detto in precedenza non sempre i risultati delle attività sono concreti e di facile individuazione, inoltre spesso la loro manifestazione avviene in tempi molto lunghi, talvolta anche dopo che si è interrotto il rapporto con l'azienda. Ciò impedisce un monitoraggio e una valutazione esente da errori. A questo va aggiunto che i costi economici spesso vengono riconvertiti in ricavi ambientali e sociali e ciò introduce il problema della misurazione. Mentre i costi economici possono essere misurati in termini monetari, i benefici sociali e ambientali no. In tempi recenti gli studiosi si sono interrogati su come risolvere questo problema e per la misurazione di alcuni benefici si è ricorsi a indicatori quantitativi che potessero esprimere in numeri una valutazione qualitativa (BES[102]). Questi sviluppi hanno consentito di valutare in modo più completo le attività delle aziende che si impegnano non solo nel raggiungimento di un profitto, ma di perseguire obiettivi anche sociali e ambientali. Purtroppo però queste sono delle modalità che arginano solo in parte il problema, perché non riescono comunque a misurare totalmente gli effetti prodotti dalle attività a tutti i livelli. Nei business model si è voluto comunque applicare l'idea, in forma

[101] Workaway, WWOOF e Help X sono progetti che coinvolgono giovani provenienti da diverse parte dell'Europa.
[102] Vedi nota 18, capitolo 1.

semplificata, della TBL[103]. La valutazione dei costi e dei benefici infatti è stata espressa suddividendoli nei tre ambiti: economico, sociale e ambientale. Oggi questa è la modalità migliore non solo per rappresentare i ritorni dell'azienda, ma anche per presentare le finalità della stessa all'esterno, in particolar modo ai possibili finanziatori.
Nonostante i modelli di business ideati favoriscano, e per molti aspetti, riescano a rendere totalmente sostenibile l'azienda, si ritiene questa non possa esserlo "complessivamente".
Secondo il concetto teorico per esserlo, l'attività dovrebbe riuscire a non produrre costi, perché tutti quelli generati si dovrebbero trasformare in risorse e questo è pressoché impossibile da concretizzare. Si pensi alla produzione di CO_2 o ai materiali inutilizzati nelle attività o ancora al tempo perso per le collaborazioni che non si sono potute realizzare o ai clienti che non si sono conquistati o al tempo dedicato alla formazione. Inevitabilmente ci sono oneri che non trovano uno sbocco concreto in un beneficio. Per esempio se si brucia una torta dell'esempio citato prima, questa non verrà né mangiata, né venduta, né utilizzata come mangime, ma buttata via.
Il concetto di sostenibilità complessiva è estremamente difficile da applicare, ma la combinazione di business model come quelli qui proposti e il "carattere" di un'azienda come "Il Rosmarino" sono premesse che fanno ben sperare di trovare realtà ad un passo da essa.

Conclusione

Con i business model rappresentati si è confermata l'importanza delle relazioni con i clienti e con gli altri stakeholder attivi sul territorio, già accennata nel quarto capitolo.
I due Canvas sono stati utili soprattutto per la spiegazione delle parti successive del capitolo. La prima di queste riguarda il confronto con l'azienda su quelli che sono i suoi punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce provenienti dal contesto esterno. Questi aspetti, anche se schematizzati con l'analisi SWOT, sono un dettaglio di alcuni dei blocchi che costituiscono il business model.

[103] Vedi nota 17 del capitolo 1.

Per esempio le difficoltà di comunicazione e di intercettazione del cliente preadolescente e over 65, sono aspetti da inserire nel blocco dei "Canali".
Invece, in quello dei "Partner chiave" va sottolineata la necessità da parte dell'azienda di fare sempre più rete. "Il Rosmarino" è già molto impegnato su questo aspetto, ma non a sufficienza. Per esempio il rapporto con la famiglia è fondamentale, però attualmente non è curato abbastanza. Il nucleo familiare può fungere da punto d'incontro con il cliente over 65 con il quale il legame è molto stretto, mentre per i ragazzi risulterebbe importante rafforzare questo rapporto molto fragile.
La cooperazione con altre aziende e soggetti, inoltre, può portare alla creazione di un'offerta nuova, diversificata e di elevato appeal. La rete però è anche necessaria per aspetti economici e per trovare soggetti disposti a scommettere sulle nuove proposte insieme all'azienda.
Nelle "Risorse chiave" compare, invece, la voglia di mettersi in gioco, di formarsi e tenersi sempre aggiornati sulle tematiche attuali e sui mutevoli bisogni del consumatore.
I blocchi della "Struttura dei costi" e dei "Flussi di ricavi", sono stati fondamentali nella valutazione finale dei business model a confronto con il tema della tesi. L'azienda agricola può essere definita "sostenibile complessivamente" nel momento in cui continua a produrre valore con circolarità, cioè se gli scarti della produzione non vengono buttati, ma se riescono ad esser riconvertiti in risorse da sfruttare in altre attività. I modelli di business qui ideati, riescono su molti aspetti a creare un'economia circolare che produce dai costi valore sociale, economico e ambientale, ma secondo il concetto teorico la sua sostenibilità non è complessiva. La presenza non convertibile di un residuo di costo dell'attività di produzione e la difficoltà di misurazione dei benefici sociali e ambientali, impediscono la concretizzazione della teoria.
Il modello disegnato e la volontà dell'azienda di conseguire questo obiettivo non sono sufficienti al suo effettivo raggiungimento, ostacolato da situazioni che vanno oltre il controllo e la pianificazione del business.

CAPITOLO 6
Considerazioni finali

Le considerazioni fatte in questa ultima parte della tesi tengono presente quanto trattato nei capitoli precedenti per individuare degli spunti utili che possano essere stimolo per l'avvio di azioni concrete sul piano strategico aziendale. Sulla base di quanto emerso in merito alla sostenibilità complessiva verranno avanzate proposte e opinioni in stretta relazione con questa tematica e la gestione aziendale.
Inizialmente si discuterà il caso de "Il Rosmarino" per valutare quale sia la sua reale situazione nei confronti della creazione dei tre valori (sociale, economico e ambientale) simultaneamente. Pertanto ci si domanderà quali sono i meccanismi che questa realtà deve ancora attivare per tentare di realizzare la sostenibilità complessiva, tenendo presenti le sue caratteristiche distintive.
In un secondo momento ci si soffermerà sul concetto oggetto della tesi, di cui si è parlato nei primi capitoli. In particolare verranno considerati alcuni tratti tipici descritti e si presenteranno delle possibili azioni attivabili dalle aziende sulla base di tali caratteristiche.
Infine verrà chiarito il valore che la sostenibilità complessiva potrebbe avere per la gestione aziendale e per il futuro di un'organizzazione.

6.1 "Il Rosmarino" e la sostenibilità complessiva: considerazioni finali.

Alla base di ogni azienda e organizzazione, vi sono degli orientamenti di fondo che contribuiscono a determinare le azioni e gli approcci di business. Queste linee guida vengono indicate con il termine di "cultura d'impresa". Essa costituisce l'immagine con cui l'azienda vuole essere riconosciuta nel contesto esterno e, nel nostro caso, incarna i valori in cui credono gli imprenditori. La cultura d'impresa non è solo un profilo con cui l'organizzazione appare ai soggetti terzi, ma costituisce anche un vero e proprio stile, con cui tutte le operazioni aziendali vengono svolte.

A seguito della collaborazione con "Il Rosmarino" e del contatto diretto con questa realtà, sono stati individuati tre termini riassuntivi del suo modo di fare impresa: "famiglia", "oasi" e "innovazione". Essi possono sembrare in parte inconsueti per descrivere un'attività imprenditoriale, ma sono i più significativi per spiegare cosa determina il suo successo.

Il clima familiare che quest'azienda riesce a generare è straordinario e investe chiunque venga a contatto con essa anche occasionalmente. Chi ne gode di più sono i collaboratori che ogni giorno si ritrovano allo stesso tavolo con Cristina e Piergiorgio per condividere il pranzo, ma anche le fatiche e i risultati della giornata. Vivere assieme parte della quotidianità permette la creazione di un legame profondo che va oltre il mero rapporto lavorativo e ciò è la premessa per una relazione serena di dialogo e di condivisione, anche delle decisioni aziendali. I clienti del punto vendita, invece, riescono a godere di questa piacevole caratteristica per un tempo più limitato. Il calore de "Il Rosmarino" si fa sentire attraverso i commessi che con entusiasmo descrivono tutte le proprietà del prodotto, le sue origini e le modalità di utilizzo, soddisfacendo tutte le curiosità del cliente che, inaspettatamente, si ritrova a passare più tempo del necessario in negozio.

"Il Rosmarino" costituisce anche un'oasi nel traffico quotidiano. Pur essendo vicina al centro cittadino e trovandosi a pochi passi dalla zona industriale di Marcon (VE), l'azienda sembra essere ubicata in un altro posto, lontano dal caos metropolitano. Ad essa si associa questo termine anche per la tipologia di agricoltura praticata, di cui beneficiano le coltivazioni e gli animali. Il rispetto, l'amore e la passione con cui tutti i collaboratori trattano gli animali e le piante, fanno sembrare l'azienda una vera e propria oasi di felicità per l'ambiente e per tutti gli esseri viventi presenti.

Infine "Il Rosmarino" è innovativo, non dal punto di vista tecnologico, come si potrebbe pensare, ma per l'atteggiamento che l'organizzazione ha di fronte alle novità. Tutto ciò che rappresenta una crescita e una sfida viene colto come un'occasione per migliorarsi e sperimentarsi. L'abitudine non fa parte della filosofia di questa azienda sempre pronta a mettersi in gioco.

Per tutte queste ragioni tale realtà è un vero esempio da seguire anche per quei soggetti che vogliono intraprendere la strada della sostenibilità complessiva. La volontà di innovarsi, per esempio, è una caratteristica molto importante per la sostenibilità economica, la "famiglia" invece

appartiene alla dimensione del sociale, mentre "l'oasi" a quella ambientale. Esse inoltre sono interdipendenti: si pensi a come l'innovazione riesce a portare benefici sociali e ambientali e viceversa.

Nonostante risulti evidente nelle iniziative condotte da "Il Rosmarino" l'orientamento alla sostenibilità, si ritiene che essa non sia perseguita secondo i canoni imposti nella definizione di "complessività". La considerazione principale che può essere fatta basandosi su quanto sostenuto nei capitoli precedenti è infatti relativa alla mancanza di un bilanciamento delle tre componenti della sostenibilità. Mentre agli aspetti People e Planet viene attribuito il giusto peso, il Profit non è adeguatamente considerato. Questo risulta essere il punto critico emerso dall'analisi effettuata nei capitoli precedenti e sul quale si ritiene opportuno soffermarsi per individuare possibili strategie di innovazione future.

Se si adotta una visione dell'attività aziendale in termini di sostenibilità complessiva, i provvedimenti da adottare sarebbero molteplici e risulterebbe necessario anche un intervento sulla cultura aziendale che oggi caratterizza "Il Rosmarino".

Organizzazione aziendale

Innanzitutto si ritiene opportuno focalizzare parte delle considerazioni sull'organizzazione aziendale. Nel fare questo è indispensabile tenere presente la fase di evoluzione che oggi la fattoria vive. Recentemente, infatti, l'azienda si è dedicata alla ricerca di alcune figure che potessero svolgere il ruolo di supervisori responsabili delle diverse mansioni. Ciò consentirebbe a Cristina e Piergiorgio di occuparsi dell'amministrazione, senza essere coinvolti direttamente nelle attività svolte. Inoltre l'avvio di nuovi progetti richiedono competenze differenti con a capo responsabili, ognuno con una preparazione differente e specializzata. Tutto questo porta alla rivisitazione della struttura organizzativa attuale "semplice" verso una "funzionale"[104], nella quale il livello di coordinamento tra le varie figure di responsabilità deve essere elevato.

La nuova organizzazione aziendale richiederebbe un grande impegno iniziale da parte dell'imprenditore, il quale dovrebbe investire parte dei suoi

[104] *La progettazione organizzativa,* a cura di F. ISOTTA, Padova, Ed. Cedam, 2010.

sforzi nel creare una relazione di collaborazione stretta tra i vari responsabili di funzione. Questo punto è estremamente importante affinché le iniziative proposte al cliente possano produrre risultati. Si pensi allo strumento del percorso personalizzato. Se le proposte del valore presentate precedentemente venissero attivate, sarebbe necessario per i vari responsabili riunirsi periodicamente e confrontarsi al riguardo. Supponiamo che l'operatore incaricato di recepire i bisogni del gruppo di preadolescenti rilevi la necessità di svolgere delle attività ad hoc per "amalgamare" meglio il gruppo. In questo caso egli dovrà confrontarsi con chi gestisce le risorse dell'azienda per conoscere il budget a disposizione, inoltre, dovrà interpellare chi si occupa della coltivazione e della cura degli animali per sapere quali sono le possibilità offerte dall'azienda in quel periodo e confrontarsi con i capi degli altri progetti. Affinché il coordinamento intra aziendale produca risultati, sarà determinante creare un clima di complicità tra i vari responsabili di funzione. Pertanto l'imprenditore dovrà prevedere delle occasioni finalizzate alla creazione di un legame stretto tra i vari collaboratori e alla condivisione della cultura aziendale.

Attribuire a ciascuno un ruolo determinato è un altro punto fondamentale per l'organizzazione. Questo infatti permette al responsabile, ma anche a tutti i collaboratori di sapere qual è il proprio compito, di assumersi responsabilità precise, di identificare i propri errori e i propri risultati e di evitare perdite di efficienza. Avere una struttura aziendale ben delineata consente di risparmiare tempo, di aggiornarsi su temi inerenti al proprio ruolo e quindi di essere più efficace ed efficiente nella somministrazione di qualsiasi prodotto e servizio. Questo in termini economici comporta il risparmio di denaro e di tempo, utilizzati precedentemente per gestire le inefficienze e che ora potrebbero essere investiti per altre necessità.

Una volta determinati i compiti di ciascuna mansione, è indispensabile connetterli con la programmazione delle attività. Pertanto risulta di fondamentale importanza intervenire sul piano dell'organizzazione aziendale.

In sostanza fino al momento in cui la gestione spettava direttamente a Cristina e a Piergiorgio, la programmazione delle attività, delle risorse umane e il coordinamento non esigevano una particolare organizzazione,

ora però che le persone di riferimento stanno aumentando è necessaria una struttura di base. Questa sarà il primo mattone per l'evoluzione de "Il Rosmarino" e tutta l'attenzione, per il primo periodo, dovrà essere focalizzata su di essa per due ragioni. Innanzitutto se l'azienda ha alle spalle un'organizzazione costituita da persone che si stimano e che collaborano, la condivisione dei problemi, la ricerca di una soluzione e lo svolgimento delle varie attività verranno condotti con successo. In secondo luogo, nel momento in cui l'azienda dovrà affrontare un cambiamento o eventuali problemi, la cooperazione li aiuterà a risollevarsi e ad individuare la via alternativa favorevole.

E' indispensabile inoltre architettare una strategia e condividerla con tutti. Disegnare un business plan che chiarisca gli obiettivi di lungo periodo, quelli di breve, i vari passi che intende fare l'azienda e condividerlo con tutto il personale, è il primo passaggio per ottenere il successo, soprattutto se s'intende allargare il proprio team di gestione.

Per evitare dunque di avere costi dovuti a inefficienze o causati dal mancato conseguimento di un progetto, "Il Rosmarino" dovrebbe dedicarsi a "ordinare" la propria attività aziendale sotto più punti di vista, prima di avventurarsi in un suo radicale cambiamento. Esaminare dettagliatamente l'organizzazione aziendale, le risorse umane e la strategia in base alle esigenze e agli obiettivi prefissati, senza lasciare nulla al caso, sono comportamenti che l'azienda dovrebbe adottare per costruire una propria identità solida e forte di fronte all'imprevisto.

Azioni per il futuro

Tra le considerazioni relative alla mancanza del raggiungimento totale della sostenibilità economica vengono proposte alcune strategie o azioni che potrebbero risultare interessanti al fine del suo conseguimento. Poiché la cultura aziendale fino a questo momento ha privilegiato la componente sociale e ambientale, alcune scelte de "Il Rosmarino" potrebbero essere riviste e riequilibrate.

La prima azione interviene sulla decisione dell'azienda di non far pagare al cliente le quote di iscrizione ai corsi e agli eventi organizzati. Se da un lato questa iniziativa sul piano sociale ottiene importanti benefici e consente di attirare facilmente nuovi possibili clienti, dall'altro necessita di altri canali

per il reperimento delle risorse economiche. Poiché come detto nei capitoli precedenti, questo non è facile l'attività risulta non essere sostenibile economicamente. Si propone quindi di cercare nuove alternative per bilanciare i bisogni sociali con quelli economici; per esempio, al fine di promuovere le attività proposte il cliente potrebbe essere attirato dall'offerta del primo incontro gratuito. Invece per far fronte ai problemi economici delle famiglie si potrebbe concedere uno sconto a quanti dispongono di un reddito basso per cui la parte rimanente della quota potrebbe essere integrata da altri enti. Un'altra opportunità per le persone in difficoltà economica potrebbe consistere nella partecipazione agli eventi dell'azienda, in cambio di piccoli incarichi nell'attività di produzione. In alternativa si può richiedere il pagamento per intero e concedere uno sconto sui prodotti del punto vendita o offrire una cassetta di frutta e ortaggi a scadenze periodiche. Queste iniziative consentirebbero di pagare le spese sostenute per il progetto (retribuzione del personale e il costo del materiale), ma allo stesso tempo anche di promuovere l'azienda e i suoi prodotti.

"Il Rosmarino" anche sotto il profilo remunerativo potrebbe apportare delle modifiche affinché tutti gli operatori siano incentivati a fare del proprio meglio in termini di efficacia, ottenendo il risultato sperato e in termini di efficienza, sfruttando a pieno le risorse a disposizione.

Oggi l'azienda si avvale di molti collaboratori che provengono da esperienze diverse e con differenti esigenze; per esempio le nuove figure inserite, in cambio dell'acquisizione di nuove competenze, cedono le proprie conoscenze e le proprie abilità, principalmente attraverso modalità quali il tirocinio e il volontariato. L'azienda con la nuova spinta verso la sostenibilità economica dovrebbe provvedere anche a remunerare questi nuovi collaboratori al fine di aumentarne la motivazione. Lo stimolo monetario, inoltre, potrebbe attirare nuovi giovani competenti, disposti a mettersi in gioco e desiderosi di sostenere attività sociali e ambientali nel settore agricolo.

Un altro aspetto che potrebbe rientrare tra gli obiettivi a lungo termine del business plan de "Il Rosmarino" è quello di fare sempre più rete. Questo non implica il cambiamento della propria identità aziendale, ma piuttosto il tentativo di consolidare le relazioni già in essere e di tesserne altre con

diversi stakeholder. "Il Rosmarino" per esempio potrebbe ideare un business plan che coinvolga gli attori con cui ha già dei legami, sottolineando quali sarebbero i benefici dell'agire insieme sul mercato. In particolar modo si potrebbero condividere le spese di produzione, come nel caso delle OP, contribuendo a rendere l'attività più sostenibile economicamente e allo stesso tempo agevolando la cooperazione in altri ambiti.

La creazione di nuove relazioni, anche con soggetti che si occupano di attività distanti dall'agricoltura, potrebbe diventare stimolo e occasione per nuovi progetti innovativi e per il reperimento di risorse economiche. Molte aziende, anche di altri settori, oggi stanno ridisegnando il proprio business verso la sostenibilità complessiva, è quindi possibile trovare sponsor per realtà che già intraprendono questa strada, come "il Rosmarino".

Il dettaglio organizzativo, con cui l'azienda dovrebbe affrontare questa evoluzione, necessita, almeno inizialmente, di un grande impegno nella valutazione delle risorse necessarie e di quelle a disposizione, dei progetti in atto e degli obiettivi da raggiungere. Per sviscerare tutti questi aspetti e riorganizzarli in modo strutturato è necessario procedere per gradi, partendo dall'attività principale di produzione, per poi passare a quelle connesse. In questa fase di riassestamento dell'azienda, "Il Rosmarino", prima di avviare nuovi progetti dovrebbe costruire una base solida con cui gestire quelli già in essere. Questo zoccolo duro include anche la necessità di prevederne la sostenibilità economica.

Per aumentarla, ai suggerimenti già presentati se ne aggiunge un altro fondamentale: l'adesione ai Piano di Sviluppo Rurale. Fino ad oggi, "Il Rosmarino" non ha mai usufruito di questi sostegni economici per la mancanza di una figura in azienda in grado di dedicarsi alla ricerca di queste opportunità. Ciò potrebbe essere un ottimo investimento che renderebbe più facile il raggiungimento delle tre sostenibilità e l'avvio di nuovi progetti. Se da un lato assumere una persona formata in questo campo può essere una spesa, dall'altro è indispensabile per dare la possibilità all'azienda di svilupparsi e di intraprendere altre iniziative. In poche parole questi costi potranno trasformarsi in nuove e crescenti risorse sul piano economico, sociale e ambientale. I Piani di Sviluppo Rurale in particolare sono stati predisposti anche per agevolare progetti come quelle de "Il Rosmarino" e delle altre aziende con scopi simili. Si pensi ai sussidi previsti per le realtà

che praticano l'agricoltura biologica[105]; solo per esercitare questo metodo di coltivazione "Il Rosmarino" potrebbe già percepire degli aiuti[106], oltre che per tutte le altre attività ricreative già avviate.
Inoltre il Regolamento del Parlamento e del Consiglio Europei sul sostegno allo sviluppo rurale, tra le diverse Misure, prevede anche quella per i "servizi di consulenza, sostituzione e di assistenza alla gestione delle aziende agricole" finalizzata a sostenere gli agricoltori nell'avvalersi di servizi di consulenza, oltre a quella per l'agricoltura biologica[107].
Un'altra soluzione che "Il Rosmarino" sta già considerando e che vale la pena citare per i nostri scopi è quella di trasformare l'azienda in una cooperativa. Quest'alternativa potrebbe produrre numerosi vantaggi non solo legati alla flessibilità aziendale, ma anche alle agevolazioni fiscali. Anche questo è un modo per rendere più sostenibile economicamente l'attività.

Tutte queste possibili strategie sono state riportate, tenendo presente l'obiettivo della tesi: creare modelli di business per le aziende agricole che vogliono essere sostenibili complessivamente. Pertanto le considerazioni fatte non sono finalizzate a giudicare il modo in cui agisce "Il Rosmarino", piuttosto esse consentono di dare un senso a quanto esaminato nei capitoli precedenti sul tema della sostenibilità complessiva applicata all'azienda in esame. Infatti, in base a quanto emerso nella parte teorica della tesi, si cerca di individuare gli ambiti d'intervento de "Il Rosmarino", nel caso volesse avviare un progetto teso alla sostenibilità complessiva. Un cambiamento tale comporterebbe necessariamente una mutazione anche della cultura aziendale che fino a questo momento ha costituito l'identità dell'impresa. Nel caso in esame implicherebbe la riconsiderazione della propria posizione sul fronte economico, avviando delle azioni al fine di bilanciare le tre componenti della sostenibilità.

---

[105] REG. n. 1305/2013 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 17 dicembre 2013, art. 29.
[106] REG. n. 1305/2013 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 17 dicembre 2013: "I pagamenti agli agricoltori per la conversione all'agricoltura biologica o per il suo mantenimento dovrebbero incoraggiare loro a partecipare a tali iniziative…I pagamenti dovrebbero contribuire a compensare i costi aggiuntivi e il mancato guadagno derivanti dagli impegni assunti".
[107] REG. n. 1305/2013 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 17 dicembre 2013, art. 15 comma 4 voce g.

6.2 Le caratteristiche della sostenibilità complessiva: considerazioni finali.

Le considerazioni, in merito alle informazioni raccolte sulla sostenibilità complessiva, vogliono sottolineare principalmente la difficoltà della sua attuazione.

In particolare, si ritiene che tra i limiti principali delle realtà che scelgono questa cultura aziendale vi sia l'incapacità di stabilire il livello raggiunto nel percorso che conduce al raggiungimento della sostenibilità in esame. Causa di ciò è l'impossibilità di misurare completamente i costi e i ricavi economici, sociali e ambientali. Essi, infatti, essendo caratterizzati da unità di misura e tempi di realizzazione differenti, impediscono di avere un quadro completo dell'attività aziendale, degli aspetti da migliorare e di quelli da sfruttare. L'elevato grado di incertezza che così si genera viene, poi, appesantito dal ciclo virtuoso tipico della strategia e dell'organizzazione delle realtà orientate alla sostenibilità complessiva. Si pensi per esempio che ogni risorsa, una volta trasformata, produce dei costi che dovrebbero essere successivamente riconvertiti in risorse; in questo modo non si riesce più a comprendere la valenza delle spese e del nuovo valore prodotto. In aggiunta, non è detto che tale riconversione si concretizzi in termini monetari, oggettivi e misurabili, in quanto potrebbe anche generare valore qualitativo di difficile valutazione.

Alla luce di questi ragionamenti le soluzioni a cui si è giunti sono molteplici, anche se arginano solo in parte il problema e non lo risolvono.

Innanzitutto si ritiene importante non sottrarsi dal misurare costi e ricavi, per quanto possibile. Anche se le informazioni ricavate non sono precise, costituiscono una base per orientare le azioni future, oltre che essere uno stimolo per il personale dell'azienda a fare meglio e a capire dove intervenire. E' indispensabile, poi, che la misurazione dei costi e dei ricavi avvenga distinguendo le tre componenti e che questa venga condivisa in azienda affinché tutti i livelli agiscano secondo lo stesso modo di fare impresa. Ancora, se da un lato la misurazione può essere utile, dall'altro non bisogna concentrarsi troppo nel trovare metodi per ricondurre tutto ai dati quantitativi; piuttosto è meglio accettare il fatto che esistono esternalità prodotte dall'azienda di cui essa non verrà mai a conoscenza. Per questo

motivo si deve mirare a rendere l'attività il più possibile sostenibile sotto tutti gli aspetti, anche se non se ne conosceranno gli effetti completamente. Bisogna, quindi, non fare della misurazione quantitativa un'ossessione e nemmeno un aspetto da sottovalutare, ma piuttosto trovare un corretto equilibrio tra i due, cercando di realizzare al meglio la sostenibilità complessiva.

Un altro modo per far fronte alle difficoltà tipiche di questa scelta, ovvero la sostenibilità complessiva, è la multifunzionalità. Prevedere oltre all'attività tradizionale altre funzioni connesse ad essa, non solo consente di diversificare il reddito e tutelarsi da inaspettati "fallimenti", ma permette anche di arricchire il valore prodotto sotto il profilo sociale e ambientale. Nel caso de "Il Rosmarino" questo si verifica nel dedicarsi ai due segmenti selezionati, andando oltre la mera vendita dei beni prodotti.

La multifunzionalità si lega ad un'altra caratteristica indispensabile per le aziende che praticano la sostenibilità complessiva: la creatività. Se l'azienda non si mette costantemente in gioco e non ha la fantasia di reinventarsi modi per trarre dai costi delle risorse, viene meno il ciclo virtuoso di continua rigenerazione di valore; pertanto è necessario vedere del potenziale anche nel più "insignificante" scarto. Nella cultura aziendale, infatti, deve essere insita la capacità di scoprire nei materiali, negli incontri con altri soggetti e nelle spese delle occasioni da sfruttare.

La dote richiesta per la concretizzazione dalla sostenibilità complessiva è il dinamismo per giungere ad una solidità aziendale, non solo nel breve, ma anche nel lungo termine[108].

Si può concludere che è possibile creare dei modelli di business finalizzati alla realizzazione della sostenibilità complessiva, ma essa è difficilmente raggiungibile. Gli strumenti di cui dispone il management oggi consentono solo un avvicinamento alla concretizzazione del circuito dei tre valori; ciò è quanto si è cercato di fare nei modelli di business suggeriti per il caso de "Il Rosmarino". Questi ad ogni modo non possono essere considerati proposte standard, applicabili a qualsiasi impresa, anzi ogni organizzazione si

[108] "Lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri" (WCED,1987).

identifica con una combinazione di fattori propri, modi di decidere e di agire unici, che necessitano di uno studio specifico. Pertanto l'azienda che vuole crescere all'insegna della sostenibilità complessiva dovrà intraprendere un percorso di trasformazione radicale della sua organizzazione che richiederà una continua innovazione, sfruttando le proprie caratteristiche per la produzione di valore economico, sociale e ambientale simultaneamente.

I problemi legati al raggiungimento della sostenibilità complessiva non devono, però far supporre l'inutilità della stessa. Si ritiene che essa possa comunque svolgere un ruolo fondamentale per tutte le aziende attuali, in particolare quelle agricole. Porsi un obiettivo come questo, costituisce uno stimolo a operare sempre meglio per l'azienda e per il contesto in cui è inserita. La sostenibilità complessiva, infatti, richiede dinamismo, innovazione e una prospettiva di lungo periodo: requisiti indispensabili per la costruzione della solidità aziendale. Oggi, sempre più, le realtà statiche incapaci di svilupparsi e di adeguarsi alle richieste dell'ambiente in cui sono collocate, sono più soggette ad instabilità nel futuro, mentre quelle multifunzionali, versatili e pronte alle sfide hanno più probabilità di successo. La sostenibilità complessiva è la massima espressione di questo concetto. Essa impone all'azienda di guardarsi attorno, di valutare i bisogni della società, dell'ambiente e della stessa organizzazione e di fare questo continuamente, generando dei benefici comuni per quanti partecipano al "gioco". Le nuove soluzioni, avanzate in questa tesi per gli over 65 e per i preadolescenti, spiegano quanto appena detto e sono esempio dello sviluppo e del valore generati dalla sostenibilità complessiva. La connessione dell'azienda agricola con i temi sociali e ambientali, oltre che economici, fa emergere il potenziale latente di cui dispone il settore.

Pertanto la sostenibilità complessiva si ritiene indispensabile per le strategie future delle aziende orientate a perseguire il bene comune.

Bibliografia

Bio agricoltura sociale. Buona due volte. Risultati dell'indagine di AIAB sulle bio-fattorie sociali Realtà, problematiche, prospettive di sviluppo, a cura di AIAB, Roma, tipografia Selegrafica 80 S.r.l., 2007.

AIAB - RETE RURALE NAZIONALE 2007-2013, 2011. *Bioreport 2011. Agricoltura biologica in Italia.* Disponibile in: http://www.aiab.it/images/stories/BioAgrSociale/bioreport%20definitivo.pdf.

A. BOARETTO, G. NOCI, F. MARIA PINI, *Marketing reloaded. Leve e strumenti per la co-creazione di esperienze multicanale*, Milano, Ed. Gruppo 24 Ore, 2011.

Comportamenti e consumi socialmente responsabili nel sistema agroalimentare, a cura di L. BRIAMONTE, S. GIUCA, Ed. INEA, 2010.

R. CAVAZZANA, *Un mese fa il disastro di Refrontolo: "Un evento naturale del tutto prevedibile"*, in "Meteo web", 2014. Disponibile in: http://www.meteoweb.eu/2014/09/mese-fa-disastro-refrontolo-evento-naturale-tutto-prevedibile/320127/.

CENSIS/COLDIRETTI, *Le abitudini alimentari degli italiani. L'era del politeismo,* in "Note & Commenti", n. 7/8, 2010, p. 46.

Agricoltura sociale. Riconoscimento e validazione delle pratiche inclusive nel welfare locale, a cura di A. CIAPERONI, F. Di IACOVO, S. SENNI, Roma, Ed. AIAB, 2008.

R. CIRONE, *L'ora d'ape*, in "Mondo agricolo", luglio-agosto, 2014, pp. 26-27.

CNEL E ISTAT, *BES-2013: il benessere equo e sostenibile in Italia,* Roma, Tipolitografia CSR, 2013.

La nuova PAC 2014-2020. Un'analisi delle proposte della Commissione - Quaderni del Gruppo 2013, a cura di F. De FILIPPIS, Roma, Ed. Tellus, 2012.

L. CUTAIA e R. MORABITO, *Ruolo per della simbiosi industriale per la green economy*. In "EAI Speciale I-2012", n. 58, 2012, pp. 44-49. Disponibile in: http://www.enea.it/it/pubblicazioni/pdf-eai/speciale-green-economy/specialegreeneconomy.pdf.

D. M. 18354 del 2009.

A. DE POLO, *Frane a Refrontolo è sempre emergenza*, in "La tribuna di Treviso", 2015. Disponibile in:

http://tribunatreviso.gelocal.it/treviso/cronaca/2015/01/13/news/frane-a-refrontolo-e-sempre-emergenza-1.10663851. 9 aprile 2015.

EUROPEAN COMMISSION, *Overview of CAP Reform 2014-2020,* in "Agricultural Policy Perspectives Brief", n. 5, 2013. Disponibile in: http://ec.europa.eu/agriculture/cap-post-2013/.

S. FOSSATI, *Imu agricola, ecco i nuovi criteri: esenzione totale in 3.456 Comuni,* in "Il sole 24 ore", 2015. Disponibile in: http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2015-01-23/imu-agricola-cdm-fissa-nuovi-criteri-esenzione-totale-3456-comuni-155536.shtml?uuid=ABc8fziC.

Verso il riconoscimento di un'agricoltura multifunzionale. Teorie, politiche, strumenti, a cura di R. HENKE, Napoli, Ed. Scientifiche Italiane, 2004.

INEA, *La nuova PAC 2014-2020: una guida pratica per una visione di insieme,* Ed. INEA, 2014. Disponibile in: http://dspace.inea.it/handle/inea/827.

ISTAT, *I consumi delle famiglie. Anno 2013*, in "Statistiche Report", 2014.

ISTAT, *Le dimensioni della salute in Italia,* Ed. Istat, 2015.

L. 4/2011, D. M. 4890 del 2014. Disponibile in: https://www.politicheagricole.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/7875

L. 141/2015. Disponibile in: www.gazzettaufficiale.it.

La progettazione organizzativa, a cura di F. ISOTTA, Padova, Cedam, 2010.

M. MARCHI, *Prosecco: vignaioli sotto assedio, ma scegliamo la diversità delle colture,* in "Slowine-slowfood", 2014. Disponibile in: http://www.slowfood.it/slowine/prosecco-vignaioli-sotto-assedio-ma-scegliamo-la-diversita-delle-colture/.

M. MAUGERI, *Sconvolta la terra del Prosecco,* in "Il sole 24 ore", 2014. Disponibile in: http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2014-08-05/sconvolta-terra-prosecco-063752.shtml?uuid=ABM8CRhB.

Mipaaf, *La nuova PAC: le scelte nazionali – Regolamento (UE) n.1307/2013,* 2014, Disponibile in: http://www.regione.sardegna.it/speciali/programmasvilupporurale/sites/default/files/allegati_upload/La%20nuova%20Pac%20le%20scelte%20nazionali%2029.07.2014.pdf.

Mozzarelle blu, ricercatori padovani scoprono la causa: è un "pesticida". "Il Gazzettino", 2013. Disponibile in: http://www.ilgazzettino.it/nordest/padova/padova_universit_agrave_mozzarelle_blu_pesticida_ricerca-232281.html.

A. OSTERWALDER, Y. PIGNEUR, *Business Model Generation,* New Jersey, John Wisley & Sons Inc., 2010. (trad it. *Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business,* a cura di, A. SALVAGGIO, Milano, Ed. FAG 2012).

A. OSTERWALDER., Y. PIGNEUR, G. BERNARDA, A. SMITH, *A Value Proposition Design,* New Jersey, John Wisley & Sons Inc., 2014. (trad. it. *Value Proposition Design. Come creare prodotti e servizi che i clienti desiderano,* a cura di V. B. Sala, Milano, Edizioni LSWR 2015).

Parere del Comitato Economico e Sociale Europeo N. C44, 15/02/2013, p. 44.

A. PASQUALETTO, *La guerra del Prosecco dopo la tragedia di Refrontolo*, in "Il corriere della sera", 2014. Disponibile in: http://www.corriere.it/cronache/14_agosto_05/guerra-prosecco-la-tragedia-refrontolo-78ced13c-1c6c-11e4-af0c-e165f39759ba.shtml.

E. A. PETA, *Consumi agro-alimentari in Italia e nuove tecnologie*. Disponibile in: http://www.dps.tesoro.it/documentazione/uval/consumi%20e%20innovazioni%20marzo_rev.pdf.

L. PILATI, *Marketing agroalimentare,* Trento, Ed. Uni Service, 2004.

Regolamento del Consiglio Europeo n. 2200/96. Premessa n. 7.

Regolamento del Consiglio Europeo n. 834/07.

Regolamento del Consiglio Europeo n. 889/08.

Regolamento del Parlamento Europeo e del Consiglio n.1305/2013.

Regione del Veneto, *PSR 2014-2020 28 luglio 2015* (parte II: pp. 135, 395 e 432). Disponibile in: http://www.regione.veneto.it/web/agricoltura-e-foreste/sviluppo-rurale-2020.

P. SELLERI, *La vita quotidiana dei preadolescenti.* Disponibile in: http://web.unirsm.sm/masterdisagio/Moduli/Download/Selleri/Liv1/mod2Selleri.pdf

F. SPINA, *Refrontolo nulla di nuovo sotto l'acqua*, in "Climate Monitor", 2014. Disponibile in: http://www.climatemonitor.it/?p=36207.

Triple bottom line. It consists of three Ps: profit, people and planet. In "The Economits" – Online extra, 2009. Disponibile in: http://www.economist.com/node/14301663.

Economia e gestione delle imprese. Fondamenti e applicazioni a cura di G. VOLPATO, Roma, Ed. Carocci, 2006.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND. DEVELOPMENT (1987), *Our common Future*, Oxford University Press, Oxford (trad. it. *Il futuro di noi tutti*, Milano: Bompiani, 1988).

L. ZANELLATO, *Dall'infanzia all'adolescenza: sviluppo fisico, cognitivo e psicosessuale*, 2010. Disponibile in: http://cird.unive.it/dspace/handle/123456789/227.

Capitolo 7 de "15 °Censimento Generale della Popolazione e delle Abitazioni 2011. Manuale della rilevazione", a cura di D. ZINDATO. Roma, Ed. Istat, 2011. Disponibile in: http://www3.istat.it/dati/catalogo/20120118_00/cap_7.pdf.

Sitografia

AIAB (Associazione Italiana per L'Agricoltura Biologica), http://www.aiab.it/. 17 dicembre 2015.

Agricoltura biodinamica, http://www.agricolturabiodinamica.it/, 20 settembre 2015.

Agricoltura sinergica, http://www.agricolturasinergica.it/, 20 settembre 2015.

Apicultura online, Miele Dolce Evasione, http://www.apicolturaonline.it/dolceevasione.html. 5 aprile 2015.

Azienda Agricola Del Carmine, http://www.aziendadelcarmine.it/it/index.asp, 27 settembre 2015.

Azienda Agricola Silicanum, http://www.agriturismosilicanum.com/, 23 agosto 2015.

Bes (benessere equo sostenibile), http://www.misuredelbenessere.it/, 4 maggio 2015.

"Cantine aperte" della Regione Veneto, http://www.movimentoturismovino.it/risultati.php?reg=VEN. 27 gennaio 2016.

Commissione europea, Agricoltura e Sviluppo Rurale. Disponibile in: http://ec.europa.eu/agriculture/rural-development-2014-2020/index_it.htm. 15 settembre 2015.

Comune di Venezia, Orti per gli anziani, http://www.comune.venezia.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/85315, 27 settembre 2015.

CONAPI (Consorzio Nazionale APIcoltori), http://conapi.it/. 5 aprile 2015.

Consorzio di tutela radicchio rosso di Treviso IGP e Radicchio Variegato di Castelfranco IGP, http://www.radicchioditreviso.it/it/2014/11/fiori-dinverno-le-feste-del-radicchio-diventano-proposta-turistica/. 13 aprile 2015.

Consorzio Melinda, http://www.melinda.it/, 16 maggio 2015.

CREA (Consiglio per la Ricerca in agricoltura e l'analisi dell'Economia Agraria), banche dati, http://nut.entecra.it/, 16 luglio 2015.

De Agostini, http://www.deagostinigeografia.it/, 14 aprile 2015.

Enciclopedia on-line Treccani, http://www.treccani.it/enciclopedia/esternalita/. 12 febbraio 2015.

Fattoria biosociale "Il Rosmarino", il progetto, http://www.fattoriailrosmarino.it/la-fattoria/il-progetto-rosmarino/, 10 ottobre 2015.

Fattorie didattiche, http://www.fattoriedidattiche.biz/articoli-e-notizie/fattorie-didattiche/fattorie-sociali-oltre-mille-realta-in-tutta-italia.html, 18 ottobre 2015.

Forum agricoltura sociale, http://www.forumagricolturasociale.it/il-forum/, 18 ottobre 2015.

Hans Rosling and the magic washing machine (2010), 11 ottobre 2011. YouTube. 22 febbraio 2015. Disponibile in: http://youtu.be/6sqnptxlCcw.

Help Exchange, http://www.helpx.net/, 17 novembre 2015.

HORT (Horticulture Oriented to Recreation and Technique), http://www.hort.it/chi-siamo/, 27 settembre 2015.

HORT (Horticulture Oriented to Recreation and Technique), Longevità attiva in ambito rurale, http://www.hort.it/longevita-attiva-in-ambito-rurale-evergreen-nella-regione-marche/ , 27 settembre 2015.

Il Gazzettino di Padova, http://www.ilgazzettino.it/NORDEST/PADOVA/padova_universit_amp_agrave_mozzarelle_blu_pesticida_ricerca/notizie/401783.shtml, 23 maggio 2015.

Istat, http://dati.istat.it/, 12 giugno 2015.

Istat, 6° Censimento Generale dell'Agricoltura, http://censimentoagricoltura.istat.it/. 14 febbraio 2015.

Istat, Indagine annuale "Aspetti della vita quotidiana". Disponibile in: http://www.istat.it/it/archivio/4630. 12 giugno 2015.

Istat, indicatori demografici, http://demo.istat.it/altridati/indicatori/index.html, 7 giugno 2015.

Istat, infografica. Disponibile in: http://www.istat.it/it/files/2015/08/Infograficaover65-300.jpg. 6 novembre 2015.

Istat, Noi Italia, http://noi-italia.istat.it/index.php?id=7&user_100ind_pi1%5Bid_pagina%5D=76, 19 giugno 2015.

Istat. Popolazione e famiglie, *Comportamenti di spesa delle famiglie*. Disponibile in: http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DCCV_FAMCOMPORT.

Istat, Uso del tempo. Disponibile in: http://www.istat.it/it/archivio/52079. 4 novembre 2015.

J. Hlkington, books, http://johnelkington.com/publications/books/, 23 marzo 2015.

La tribuna di Treviso, Refrontolo dopo il 2 agosto 2014, http://tribunatreviso.gelocal.it/treviso/cronaca/2014/12/31/news/le-immagini-dell-anno-da-renzi-a-refrontolo-la-marca-saluta-il-2014-1.10586690. 9 aprile 2015.

Maie (Multifunctional Agricolture in Europe), L'agricoltura sociale in Europa, http://www.maie-project.eu/index.php?id=33&L=4, 16 agosto 2015.

Mipaaf, greening, https://www.politicheagricole.it/flex/cm/pages/ServeAttachment.php/L/IT/D/b%252F3%252F7%252FD.9e265ee5c6f04ad9cdd2/P/BLOB%3AID%3D7201/E/pdf. 7 febbraio 2016.

Mipaaf, Politica Agricola Comune, https://www.politicheagricole.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/287, 2 settembre 2015.

Mipaaf, Prodotti DOP e IGP, https://www.politicheagricole.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/309, 12 gennaio 2016.

A. Osterwalder, http://alexosterwalder.com/, 12 dicembre 2015.

Parlamento Europeo, Restare informati, http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/it/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.2.6.html, 20 ottobre 2015.

Permacultura, http://www.permacultura.it/, 20 settembre 2015.

Regione del Veneto, Agricoltura e foreste, http://www.regione.veneto.it/web/agricoltura-e-foreste/elenco-fattorie-didattiche, 11 novembre 2015.

Regione del Veneto, Fattorie didattiche e sociali, http://www.piave.veneto.it/web/consumatori/fattorie-didattiche-e-sociali, 30 settembre 2015.

Regione del Veneto, Sviluppo rurale, http://www.regione.veneto.it/web/agricoltura-e-foreste/sviluppo-rurale-2020, 20 ottobre 2015.

Regione Marche, agricoltura, http://agricoltura.regione.marche.it/AreeTematiche/AGRICOLTURASOCIALE.aspx, 17 settembre 2015.

Siamo tutti oche, pubblicato il 2 novembre 2014. Rai – Radiotelevisione Italiana, 18 giugno 2015. http://www.report.rai.it/dl/Report/puntata/ContentItem-3e1844c1-87db-4948-b074-3715bb98e66a.html.

Società Italiana Gerontologia e Geriatria – C. Gambetti, *La paura di perdersi nella persona anziana. Un progetto terapeutico.* 53° Congresso Nazionale, http://www.sigg.it/diapositive53/psicologi/Gambetti.pdf, 20 novembre 2015.

Strategyzer, Value Proposition Design Companion, https://strategyzer.com/it/vpd, 13 gennaio 2016.

The dark side of chocolate, pubblicato il 2 agosto 2014. YouTube. 15 giugno 2015. http://youtu.be/S-57lKSkmHA.

Unione Europea, Informazioni essenziali, http://europa.eu/about-eu/basic-information/money/expenditure/index_it.htm, 9 aprile 2015.

Workaway, https://www.workaway.info/, 17 novembre 2015.

WWOOF, http://www.wwoof.it/it/, 25 settembre 2015.