

# Traiettorie di sviluppo per le imprese agroalimentari: sfide, management e innovazione

a cura di  
Vladi Finotto e Christine Mauracher



**Edizioni**  
Ca' Foscari



Traiettorie di sviluppo per le imprese agroalimentari:  
sfide, management e innovazione

## **Studi e ricerche**

39



**Edizioni**  
Ca' Foscari

# Studi e ricerche

## **Comitato editoriale | Editorial board**

Antonio Rigopoulos (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Stefania De Vido (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Franz Fischer (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

María del Valle Ojeda Calvo (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Pietro Daniel Omodeo (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Andrea Pontiggja (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Silvia Vesco (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Alessandra Zanardo (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

e-ISSN 2610-9123

ISSN 2610-993X



URL <http://edizionicafoscari.unive.it/it/edizioni/collane/studi-e-ricerche/>

# **Traiettorie di sviluppo per le imprese agroalimentari: sfide, management e innovazione**

a cura di  
Vladi Finotto e Christine Mauracher

Venezia  
**Edizioni Ca' Foscari** - Venice University Press  
2024

Traiettorie di sviluppo per le imprese agroalimentari: sfide, management e innovazione  
a cura di Vladi Finotto e Christine Mauracher

© 2024 Vladi Finotto e Christine Mauracher per il testo

© 2024 Edizioni Ca' Foscari per la presente edizione



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License  
Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons Attribuzione 4.0 Internazionale



Any part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted  
in any form or by any means without permission provided that the source is fully credited.

Qualunque parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, memorizzata in un sistema di  
recupero dati o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, elettronico o meccanico,  
senza autorizzazione, a condizione che se ne citi la fonte.



Scientific certification of the Works published by Edizioni Ca' Foscari: the essay here published  
has received a favourable evaluation by subject-matter experts, through a double-blind peer  
review process under the responsibility of the Editorial board of the series. The evaluations were  
conducted in adherence to the scientific and editorial criteria established by Edizioni Ca' Foscari,  
using a dedicated platform.

Certificazione scientifica delle Opere pubblicate da Edizioni Ca' Foscari: il saggio qui pubblicato  
ha ottenuto il parere favorevole da parte di valutatori esperti della materia, attraverso un processo  
di revisione doppia anonima, sotto la responsabilità del Comitato editoriale della collana. La  
valutazione è stata condotta in aderenza ai criteri scientifici ed editoriali di Edizioni Ca' Foscari,  
ricorrendo all'utilizzo di apposita piattaforma.

Edizioni Ca' Foscari | Fondazione Università Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246 | 30123 Venezia  
edizionicafoscari.unive.it | ecf@unive.it

1a edizione novembre 2024  
ISBN 978-88-6969-835-4 [ebook]  
ISBN 978-88-6969-836-1 [print]

Cover design: Lorenzo Toso



Traiettorie di sviluppo per le imprese agroalimentari: sfide, management e innovazione / a  
cura di Vladi Finotto e Christine Mauracher — 1. ed. — Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 2024. — viii +  
116 p.; 23 cm. — (Studi e ricerche; 39). — ISBN 978-88-6969-836-1.

URL <https://edizionicafoscari.it/it/edizioni4/libri/978-88-6969-836-1/>  
DOI <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-835-4>

## **Traiettorie di sviluppo per le imprese agroalimentari: sfide, management e innovazione**

a cura di Vladi Finotto e Christine Mauracher

### **Abstract**

Agrifood is a significant component of the Italian economy: alone it is worth about 4% of GDP; innovation and development of many complementary supply chains (foodtech, food equipment, mechanics) are driven by its products and processes. Together with food, an articulated economy grows that includes catering, hospitality and services. The fortunes of national food are linked to its association with tradition. Its future, however, depends on its ability to project these values into a tumultuously changing world. The environmental emergency, changes in demand, the restructuring of distribution channels, new geographies of consumption and production, the threats and opportunities posed by new technologies: around these 'breaking' points, agrifood companies will have to review their processes and strategies, their way of relating to markets and production and territorial ecosystems. The book analyses the challenges facing food companies and maps out possible trajectories of development and innovation.

**Keywords** Agrifood. Innovation. Foodtech. Sustainability. Supply chains.



## **Traiettorie di sviluppo per le imprese agroalimentari: sfide, management e innovazione**

a cura di Vladi Finotto e Christine Mauracher

### **Sommario**

#### **Introduzione**

Vladi Finotto, Christine Mauracher

3

#### **Tendenze dei consumi e innovazione nell'industria agroalimentare**

Christine Mauracher, Debora Slanzi

9

#### **Il novel food fra paura, accettazione e risposte delle imprese**

Francesca Checchinato, Cinzia Colapinto, Pietro Lanzini

25

#### **Rendicontazione di sostenibilità nell'industria agroalimentare: un'analisi della letteratura**

Marisa Agostini, Carlo Marcon

41

#### **Tecnologie 4.0 e imprese agroalimentari: il ruolo delle relazioni con i fornitori e gli ecosistemi di supporto**

Vladi Finotto, Monica Plechero

59

#### **Per una finanza a supporto delle strategie agroalimentari**

Giorgio S. Bertinetti

79

#### **Lo sviluppo del turismo enogastronomico nei territori rurali a tradizione vitivinicola: opportunità e limiti**

Chiara Rinaldi

99



**Traiettorie di sviluppo  
per le imprese agroalimentari:  
sfide, management e innovazione**



# Introduzione

Vladi Finotto

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Christine Mauracher

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Il progetto di questo volume poggia su alcuni assunti. Il primo ha a che fare con l'importanza dell'agroalimentare, settore su cui proviamo a ragionare da angolazioni diverse, riflesse nel susseguirsi dei capitoli. Uno sguardo superficiale potrebbe spaesare un lettore alla ricerca di riflessioni inerenti allo sviluppo economico, in particolare a quello di un'Italia cronicamente in difficoltà nel crescere e presidiare la frontiera del nuovo. In fin dei conti, considerati i numeri che descrivono il perimetro stretto dell'agroalimentare, stiamo parlando del 4% del PIL nazionale generato da un pulviscolo di piccole e piccolissime imprese. Alcuni potrebbero anche obiettare che si tratta di un settore sventurato, paradossalmente, per il suo essere profondamente radicato nella cultura di una nazione: parlare di innovazione nel cibo in un Paese capace di generare sollevazioni popolari per delle varianti di ricette tradizionali sembra una partita persa in partenza. Insomma, alcuni sostengono, non è dall'agroalimentare che il Paese può imboccare l'entrata dell'economia dell'innovazione e della conoscenza.

Occhi più attenti e una visione di sistema, tuttavia, possono far cogliere l'urgenza di parlare di agroalimentare, innovazione e sviluppo. I prodotti della terra e gli esiti dei processi che li trasformano alimentano sistemi produttivi e innovativi cruciali per l'economia nazionale. L'Italia è leader mondiale nell'export di tecnologia per l'alimentare, un comparto che genera intorno ai 5 miliardi di fatturato secondo le ultime stime. Questa leadership è il risultato di una contiguità geografica, cognitiva e culturale tra chi i problemi li sperimenta - agricoltori, trasformatori - e chi ha strumenti per risolverli - fornitori di tecnologie e servizi specializzati. La conoscenza

innovativa che matura negli spazi che stanno tra i campi, le fabbriche, i laboratori, i ristoranti, la casa e la distribuzione viene incapsulata in artefatti tecnologici - macchine per l'imbottigliamento, forni digitali, cucine di nuova generazione, tecnologie della conservazione e altro ancora - su cui il nostro Paese esprime un primato riconosciuto pressoché ovunque.

Innovazione, poi, nella grammatica comune, significa nuove aziende. Anche qui, la situazione è animata. Secondo l'osservatorio The Foodcons (2024),<sup>1</sup> il foodtech italiano cresce: aumentano le start up che, a fianco degli operatori, sviluppano prodotti e servizi innovativi capaci di adeguare le logiche del settore alle trasformazioni dell'industria e dei mercati. Cresce l'interesse della finanza, con oltre 240 milioni di euro investiti e con il consolidamento di operatori e fondi dedicati. Questa vivacità suggerisce di mettere in secondo piano un dibattito che spesso si avviluppa intorno alla necessità (e altrettanto spesso constata l'impossibilità) di ricreare in Italia sistemi dell'innovazione a *là Silicon Valley*, incentranti su start up high tech, sospinte dal venture capital, capaci di scalare perché digitali e *general purpose* (di fatto le piattaforme digitali). Incoraggia invece a contribuire con la riflessione al decollo di sistemi dell'innovazione che valorizzano il coagulo di saperi e culture associati alle tipicità (quelle del cibo nel nostro caso) e alle competenze che, piaccia o meno, sono il punto di partenza di ogni sforzo orientato a qualificare l'economia nazionale.

Il settore del cibo, dal campo alla tavola, immette elementi di competitività rilevanti in un altro ambito importantissimo per i conti nazionali e per la reputazione del Paese: il turismo. Si tratta di un insieme di filiere che fattura, mal contati, 200 miliardi di euro e ha nella cultura del cibo e nella sua abbinata con il patrimonio culturale e paesaggistico una miscela decisamente distintiva nel percepito dei consumatori di tutto il mondo. Da ultimo, e in parziale sovrapposizione con il precedente punto, il cibo è centrale nel settore della ristorazione e dei consumi fuori casa, un ambito che conta oltre 300.000 imprese e un giro d'affari da oltre 82 miliardi.

Il secondo assunto da cui muoviamo è l'importanza dell'agroalimentare per la salute, il benessere dei consumatori, la prevenzione e la cura di malattie che hanno origine dalle diete. Il legame tra salute e alimentazione è sempre più centrale nelle scelte di acquisto del consumatore moderno e si collega a fattori quali il progressivo invecchiamento della popolazione e l'impatto negativo sulla salute di stili di vita inadeguati che hanno portato a un forte incremento di persone con problemi di sovrappeso e obesità. Secondo i recenti dati dell'Organizzazione Mondiale della Sanità, infatti, in Italia quattro

---

<sup>1</sup> The FoodCons (2024). *Report: Investimenti nell'agrifood tech in Italia - 2023*. <https://www.thefoodcons.com/report>.

bambini su dieci, tra i 6 e i 9 anni, soffrono di obesità infantile o risultano sovrappeso, un dato che posiziona il nostro Paese al quarto posto in Europa, dopo Cipro, Grecia e Spagna. Se si considera la sola obesità, l'Italia figura al secondo posto. Si tratta di numeri allarmanti, collegati molto spesso a una dieta caratterizzata da un eccessivo consumo di calorie, ma anche di cibi ad alto contenuto di grassi e zuccheri, a discapito di alimenti più sani quali frutta e ortaggi.

La dimensione nutrizionale del cibo si collega sempre più spesso a una dimensione 'salute' che può presentare oggi numerose declinazioni. I numerosi scandali alimentari che si sono susseguiti a partire dagli anni Ottanta (si pensi al vino al metanolo, alla BSE o sindrome della mucca pazza, all'influenza aviaria, al pollo alla diossina per citarne alcuni analizzati nel primo capitolo di questo volume) hanno portato a una crescente attenzione verso la sicurezza e la salubrità degli alimenti e verso strumenti in grado di fornire garanzie, assicurazioni e protezione. Tracciabilità, standard minimi di prodotto e processo, certificazioni di filiera controllata sono parole che iniziano a entrare nel vocabolario del consumatore e a diventare imprescindibili nelle scelte di acquisto. I cosiddetti cibi funzionali, alimenti *rich in* (arricchiti di nutrienti) o *free from* (privi di allergeni o nutrienti specifici), cibi poco processati o con una lista corta di ingredienti, senza additivi, vengono considerati un importante strumento per raggiungere obiettivi salutistici e di benessere. L'attenzione del consumo per la dimensione della salute e della sicurezza si interseca, oggi, con un sistema della comunicazione capace di disorientare gli acquirenti o di condurli a compiere scelte basate su credenze ingiustificate. L'incontro tra produzioni più salutari e nuovi gusti del consumo, in altre parole, chiama in causa i sistemi della comunicazione e le loro logiche di funzionamento, rendendo il quadro ricco, stimolante ma complesso.

Il terzo assunto è che il cibo e la sua economia sono territori d'elezione per la concezione e la concretizzazione di sistemi economici sostenibili. I sistemi del cibo - dal campo alla tavola - sono responsabili secondo molte analisi di quasi il 30% delle emissioni climateranti. L'alterazione del clima, di converso, sta mettendo in ginocchio le filiere del cibo, in un cortocircuito che reclama soluzioni urgenti. Una transizione verso diete basate su proteine alternative principalmente a base vegetale non rappresenta solo una risposta alla richiesta di prodotti più salutari, ma risulta il cardine della strategia 'Farm to Fork' per provare a contenere l'impatto ambientale delle filiere alimentari. Insomma, ragionare di cibo, per chi lo fa come noi da un'angolazione 'economica' largamente intesa, consente di ragionare sulle intersezioni tra economia e vita, biologia e ricchezza. Impone agli scienziati sociali, più che altri comparti, di pensare da analisti e allo stesso tempo creature che si cibano, si possono ammalare o che debbono preservare la propria salute. Certo, abiti, automobili,

software e computer incidono sulle nostre vite, tuttavia in modo meno diretto: si può vivere senza un'auto, senza cibo no. Ragionare sul settore, di oggi o del futuro, significa ragionare di quello che mangeremo e quanto; di quello che ci farà stare bene o male. Riflettere sul cibo rende ferocemente chiara la responsabilità del fare gli analisti nell'interesse della collettività.

La navigazione che proponiamo, arbitraria per forza di cose e vincoli di spazio, muove, infine, da un ultimo assunto: la consapevolezza di dover adeguare la pratica della ricerca alle urgenze dei tempi. Il mondo a cui guardiamo pone questioni che intimidiscono: sicurezza alimentare da una parte e crisi climatica dall'altra; conseguenze delle diete - e delle logiche dell'industria alimentare - sulla salute pubblica da un lato e incognite e opportunità presentate, ai nostri corpi e al pianeta da nuovi prodotti, tecniche, soluzioni in fatto di alimentazione. Si impone a chi fa il nostro mestiere - quello della ricerca - una postura spesso invocata ma altrettanto spesso poco praticata: interdisciplinare, orientata a creare cultura e consapevolezza tra gli operatori, i policy maker e i cittadini, attenta a formare i nuovi professionisti - dell'azienda, della politica, della rappresentanza - che accompagneranno il sistema del cibo verso i futuri, economici, ambientali e sociali, più auspicabili. Questo volume condensa e seleziona i risultati di linee di ricerca che mescolano ricercatori sociali, esperti di management, economisti agrari, statistici. La complessità dei problemi che pone l'agroalimentare mal tollera la compartimentazione dei saperi, la ricerca di un ottimo in astratto che, all'atto pratico, risulta inutile ad addomesticare sistemi complessi come quelli che legano l'allevamento, l'obesità, le emissioni in atmosfera e la praticabilità economica e occupazionale di uno o dell'altro modo di produrre proteine per fare un esempio.

Fare ricerca significa oggi riconoscere la necessità e la responsabilità di abitare insieme due piani temporali: quello lungo, anzi lunghissimo della ricerca disinteressata all'applicazione; quello breve delle emergenze e delle urgenze. Spesso nel nostro Paese il tema del rapporto tra 'territorio' e Università è posto male, forse di proposito, forse per disattenzione: da un lato vi sono spinte a piegare la ricerca accademica a interessi e obiettivi particolari, dall'altro l'invocazione di una necessità di libertà che può suonare con un alibi, un sottrarsi alla responsabilità di diventare parte della soluzione a incognite che toccano cittadini, lavoratori, comunità. L'idea di abitare entrambi i tempi e i modi della ricerca anima questo libro. Il volume offre una selezione di temi e problemi che a nostro avviso segneranno l'evoluzione del settore e ha l'obiettivo di tracciare linee di ricerca future e delineare possibili scelte e corsi d'azione per operatori, istituzioni e organizzazioni del settore. Il libro ha l'ambizione di mettere insieme pubblici diversi, ciascuno investito di una propria responsabilità nella transizione dei sistemi del cibo. Vogliamo parlare

ai lettori non specialisti, i cittadini, per dare loro una serie di direzioni per l'approfondimento e lo sviluppo di una consapevolezza delle intersezioni tra economia del cibo, scelte individuali, salute e ambiente. Vogliamo informare gli studenti in secondo luogo: vorremmo che quelli che intendono diventare manager o imprenditori del cibo potessero avere in questo volume una prima bussola per pianificare la loro crescita professionale. I colleghi ricercatori e gli esperti (policy maker e operatori) rappresentano gli altri due pubblici ai quali vorremmo parlare: il volume indica direzioni di lavoro e approfondimento su cui sarà necessario far convergere rapidamente ricerca, politiche e strategie.

## La struttura del volume

Il libro condensa i risultati delle analisi di un team di ricercatori che da cinque anni affronta il tema dell'innovazione nell'agroalimentare. Questo gruppo anima le attività dell'AgriFood Management and Innovation Lab della Venice School of Management a Ca' Foscari. Nel 2019, il laboratorio nacque dall'ambizione di creare un ponte tra la scuola di gestione d'impresa di Ca' Foscari e un settore produttivo rilevante per l'economia e il Paese eppure poco o per nulla frequentato dagli studiosi di management. Nacque anche da una scommessa decisa sull'interdisciplinarietà: è nel dialogo degli studiosi del management con gli economisti agrari e applicati, ecologi, sociologi, agronomi e biologi che si riuscirà a dare risposte a problemi così complessi e articolati come quelli che il cibo presenta.

Il volume non esaurisce i temi di ricerca del laboratorio. Il sito dell'AgriFood Management and Innovation Lab<sup>2</sup> è l'approdo più saldo da cui osservare il nostro lavoro. Il libro offre più semplicemente una selezione di tematiche centrali, nell'opinione del gruppo di ricerca per l'evoluzione del food italiano. La scelta dei temi e il susseguirsi dei capitoli si collocano entro coordinate precise. Guardiamo all'agroalimentare, in prima istanza, in seguito agli shock che hanno scosso l'economia europea negli ultimi anni: l'epidemia da COVID-19, le rotture nelle catene del valore dovute ora alla guerra in Ucraina, ora ad altre fonti di tensione geopolitica o di complicazioni logistiche. La sequenza ravvicinata di eventi dirompenti ha generato incertezza: dai nuovi comportamenti di consumo seguiti al Covid alle spinte inflazionistiche sui mercati delle materie prime e dell'energia. Questi e altri elementi hanno creato tensione in moltissime filiere e messo sulle scrivanie dei decisori molte questioni inerenti all'accelerazione di trasformazioni nei modelli di business.

---

**2** <https://www.agrifoodlab.it/>.

In seconda battuta, guardiamo all'agroalimentare nel contesto della transizione sostenibile delle economie mondiali. Le cronache più recenti, popolate dalle notizie delle rivolte degli agricoltori in Europa e dalle negoziazioni sugli obiettivi delle strategie europee del Green Deal e della 'Farm to Fork', danno la misura della centralità del settore in questa transizione. L'agroalimentare è insieme causa rilevante del problema climatico e allo stesso tempo ne può essere soluzione. Diventare soluzione, a sua volta, impone di considerare nel novero delle possibili evoluzioni nuove configurazioni dei sistemi del cibo che possono intaccare sicurezze, posizioni di mercato, occupazione e prospettive di vita.

Entro questo contesto, il libro guida il lettore in un percorso di scoperta e sistematizzazione di quel che sappiamo e delle domande che ci dovremmo fare su molti temi. Il capitolo di Mauracher e Slanzi, «Tendenze dei consumi e innovazione nell'industria agroalimentare» prova a interpretare le trasformazioni degli stili alimentari a partire da una sistematizzazione delle direttrici che negli ultimi 60 anni hanno strutturato i mercati con cui le imprese si confrontano. Il capitolo di Checchinato, Colapinto e Lanzini, «Il Novel food fra paura, accettazione e risposte delle imprese», entra nel merito di evoluzioni viste ora come provvidenziali - il passaggio a proteine non animali come soluzione alle problematiche ambientali - ora come fonte di rischi e paure sia dagli operatori che dai consumatori. Il capitolo di Agostini e Marcon «Rendicontazione di sostenibilità nell'industria agroalimentare: un'analisi della letteratura», si occupa di definire benefici, criticità e possibili sviluppi dell'adozione da parte delle imprese dell'agroalimentare di pratiche aggiornate di reporting delle proprie performance in termini di sostenibilità ambientale, sociale e di governance. Il capitolo di Finotto e Plechero, «Tecnologie 4.0 e imprese agroalimentari: il ruolo delle relazioni con i fornitori gli ecosistemi di supporto» si preoccupa di leggere l'attuale interazione tra il comparto del cibo e gli ecosistemi dell'innovazione che ne possono determinare l'evoluzione, sia le possibili evoluzioni da concretizzare con il supporto delle politiche. Se sostenibilità, evoluzione tecnologica e dei mercati, poi, impongono alle imprese e alle filiere del cibo di innovare e svilupparsi, la ricerca di strumenti di finanziamento adeguati alle imprese italiane del comparto rappresenterà un importante banco di prova analizzato nel capitolo di Bertinetti «Per una finanza a supporto delle imprese agroalimentari». Il capitolo di Rinaldi, «Lo sviluppo del turismo enogastronomico nei territori rurali: opportunità e limiti», si posiziona all'intersezione tra le tipicità del nostro Paese, il loro potenziale turistico e il ruolo che il turismo enogastronomico gioca nello sviluppo economico locale, tramite un'analisi delle iniziative messe in campo nelle colline UNESCO del Prosecco.

**Traiettorie di sviluppo per le imprese agroalimentari:  
sfide, management e innovazione**

a cura di Vladi Finotto e Christine Mauracher

# Tendenze dei consumi e innovazione nell'industria agroalimentare

Christine Mauracher

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Debora Slanzi

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Abstract** Analysing and understanding the evolution of the demand for food and beverage allows to make effective decisions conducive to product, process and service innovations and to novel strategies. Moving from the analysis of fifty years of expenses in food and beverages, the chapter singles out some macro trends that shape current consumption behaviours. In particular, the chapter focuses on the role of health, sustainability, tradition and authenticity in the evolution of markets.

**Keywords** Food consumption. Agri-food innovation. Sustainability. Traditional products. Convenience food.

**Sommario** 1 Introduzione. – 2 Evoluzione dei consumi alimentari in Italia. – 3 La dimensione salute del cibo. – 4 Cibo e sostenibilità. – 5 Conclusioni.

## 1 Introduzione

Comprendere le caratteristiche dei consumi alimentari, i cambiamenti negli stili alimentari e le determinanti delle scelte di acquisto risulta di fondamentale importanza per cogliere le diverse richieste del mercato e prevedere le migliori strategie che le imprese possono elaborare. Il modello alimentare di un Paese è, infatti, contraddistinto da repentine trasformazioni. Per le imprese è imprescindibile non solo conoscere e saper leggere tali cambiamenti, ma saperli anticipare.



**Studi e ricerche 39**

e-ISSN 2610-9123 | ISSN 2610-993X

ISBN [ebook] 978-88-6969-835-4 | ISBN [print] 978-88-6969-836-1

**Peer review | Open access**

Submitted 2024-04-08 | Accepted 2024-06-10 | Published 2024-11-07

© 2024 Mauracher, Slanzi | © 4.0

DOI 10.30687/978-88-6969-835-4/001

Il capitolo mira a fornire gli strumenti concettuali essenziali per analizzare e comprendere le tendenze dei consumi alimentari e 'tradurre' questa comprensione in indicazioni utili per lo sviluppo di nuovi prodotti, processi, servizi, modelli di business, campagne di marketing e comunicazione.

L'alimentazione umana, quantomeno nelle economie sviluppate, è esposta a molteplici forze e stimoli che ne determinano il cambiamento. Alcune transizioni sono repentine, altre procedono più lentamente e gradualmente, dispiegando i loro effetti lungo decenni. Si tratta, in questo secondo caso, dei cambiamenti collegati allo strutturarsi e modificarsi del tessuto sociale e alla demografia. Si pensi ad esempio all'invecchiamento della popolazione, ai mutamenti dei nuclei familiari e alla decrescita della loro dimensione media col parallelo incremento dei single, ai cambiamenti sul mercato del lavoro e, in particolare, alle dinamiche del lavoro femminile. L'impatto dei fattori sociali e demografici sui modelli alimentari, inoltre, è spesso amplificato dalle dinamiche culturali e dalla costruzione di senso che diverse comunità e gruppi di individui operano intorno al cibo.

Negli ultimi decenni abbiamo assistito a un'evoluzione della dimensione salutistica collegata al cibo. I diversi scandali alimentari che hanno caratterizzato il mercato di cibo e bevande a partire da quello sul vino al metanolo nel 1986, la diffusione delle intolleranze alimentari reali o presunte, l'avanzamento della ricerca scientifica sulla relazione cibo-salute e le nuove tecnologie alimentari, hanno contribuito ad accrescere la richiesta di informazioni da parte dei clienti e, in parallelo, il volume di informazioni e la consapevolezza dell'acquirente.

Ristrettezze economiche e gli effetti dei cicli sul portafoglio delle famiglie, poi, determinano variazioni nelle abitudini d'acquisto: da tempo è visibile una ricerca della convenienza, acuita in periodi di stagnazione dell'economia e del mercato del lavoro. Non solo i prezzi, tuttavia, sono oggetto di ricerca di convenienza: i nuovi stili di vita impongono agli acquirenti di risparmiare tempo - nella ricerca, nell'acquisto e nella preparazione del cibo - e quindi le aziende ad assecondarli. Se in un primo momento la domanda di 'convenience' era per lo più legata a cibi di bassa qualità, oggi assistiamo a una crescita di prodotti di alta qualità.

Più di recente, abbiamo assistito anche allo sviluppo di una maggiore attenzione all'autenticità del cibo. Forse come reazione alla globalizzazione dell'approvvigionamento alimentare e alle filiere alimentari sempre meno trasparenti, molti consumatori si concentrano su prodotti che considerano naturali, originali, artigianali e provenienti da filiere corte.

Infine, è divenuta importante ed evidente la tendenza a ricercare cibi sostenibili: argomenti come l'impatto ambientale della produzione di carne, i chilometri alimentari e le fonti alternative di proteine sono sempre più attuali e diffusi.

L'industria alimentare, di fronte a questo mix di trasformazioni in alcuni casi contraddittorie eppure conviventi, può scorgere opportunità e rischi. Solo per fornire qualche esempio: i cibi funzionali (gli alimenti con proprietà benefiche o protettive per l'organismo) o fortificati (alimenti addizionati di micronutrienti o altre sostanze dagli effetti benefici) potrebbero non essere considerati autentici; i prodotti artigianali potrebbero non soddisfare gli standard della distribuzione moderna, alla ricerca di standardizzazione, volumi e costi compressi; i cibi più sostenibili, come farine di insetti o carne coltivata, potrebbero presentare problemi di 'accettazione' da parte del consumatore, soprattutto in aree o segmenti di popolazione più 'conservatori' e tradizionalisti.

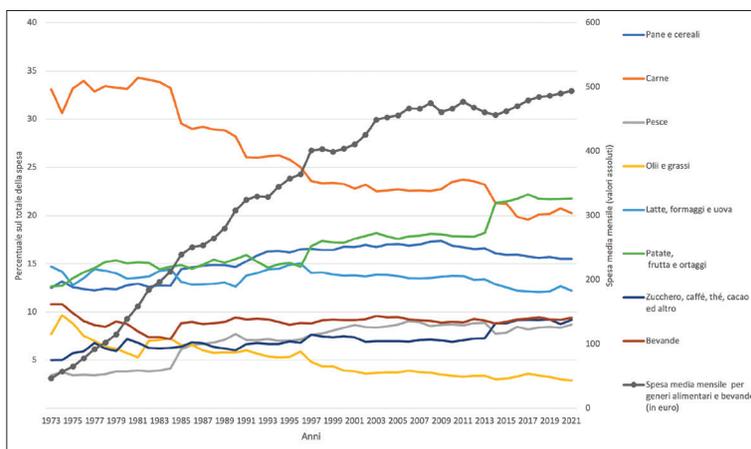
Innovare nel settore alimentare, insomma, è ben distante da un processo lineare in cui alcune chiare esigenze del mercato possono essere tradotte in nuove offerte. Piuttosto richiede alle imprese un'immersione approfondita nella varietà e variabilità di comportamenti e motivazioni che riguardano il cibo, un 'prodotto' la cui importanza per gli individui è multidimensionale. Capire come si formano le preferenze e come interagiscono e si compongono motivazioni, aspettative e percezioni diverse e apparentemente contraddittorie è un passaggio critico per le imprese del comparto. Il resto del capitolo mette in luce alcune macro-categorie e macro-tendenze della trasformazione dei consumi degli ultimi decenni, così da fornire una prima bussola a donne e uomini d'impresa, analisti e studenti interessati a comprendere le direttrici dell'innovazione prossima e possibile nel mondo del cibo.

## 2 Evoluzione dei consumi alimentari in Italia

Le analisi delle tendenze di consumo sono importanti per interpretare le trasformazioni sociali e gli stili di vita delle famiglie. La spesa media mensile familiare per consumi di alimenti e bevande nel 2021 ammontava a 493,92 euro, pari a circa il 20% della spesa media mensile familiare totale. Tale percentuale ha subito una costante diminuzione dagli anni 70 in poi, passando dal 35,9% nel 1973 fino a raggiungere il minimo storico di 18,3% nel 2014. L'incidenza della spesa alimentare sulla spesa totale è considerata un indicatore di benessere per le famiglie di un Paese. Secondo Engel, infatti, all'aumento del reddito corrisponde un aumento del valore assoluto della spesa destinata ai consumi alimentari e una riduzione in termini relativi.

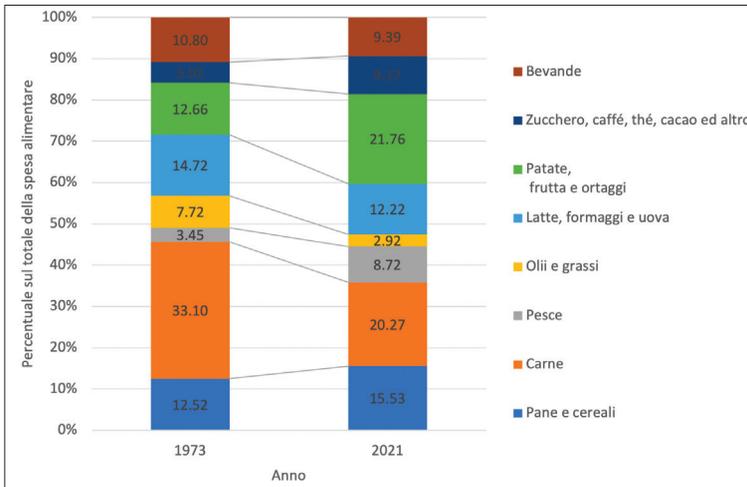
Inoltre, la dinamica delle varie componenti rappresentanti le diverse voci di consumo alimentare mostra come i bisogni vengano soddisfatti seguendo un ordine di priorità che è mutato nel tempo. Nel grafico 1 (linea nera) viene rappresentato l'andamento della serie storica della spesa media mensile familiare (in valore assoluto) per generi alimentari e bevande dal 1973 al 2021.

Si può notare come la spesa sia cresciuta quasi costantemente, a fronte di diversi andamenti percentuali delle varie componenti di spesa (linee colorate) [graf. 1]. Nello specifico, le spese relative a carne e olio e grassi hanno subito un quasi costante decremento percentuale nel tempo dimostrando come questi alimenti abbiano progressivamente modificato la loro importanza nella spesa in risposta a una rivalutazione di modelli alimentari legati alla dieta mediterranea. A loro volta patate, frutta e ortaggi hanno incrementato la loro percentuale nella quota di spesa mensile arrivando al 21,8% nel 2021 e rappresentando così la componente con percentuale più alta.



**Grafico 1** Spesa media mensile per generi alimentari e bevande e percentuale per le diverse componenti di spesa. Fonte: elaborazione su dati Istat delle Autrici

Altre voci hanno visto un incremento della loro percentuale; si veda ad esempio la spesa per pesce aumentata dal 3,4% del 1974 all'8,7% del 2021 e la spesa per pasta e cereali passata dal 12,5% del 1974 al 15,5% del 2021. Nel grafico 2 si evidenziano i cambiamenti delle varie componenti di spesa avvenuti, mostrando come la composizione si sia evoluta negli anni verso uno stile alimentare più consapevole [graf. 2].



**Grafico 2** Composizione della spesa alimentare. Fonte: nostra elaborazione su dati Istat

Esistono inoltre alcune variabili in grado di diversificare la dinamica dei consumi; tra queste emergono in particolare le differenze a livello territoriale. Il consumo di pesce è significativamente più alto della media al Sud e nelle Isole, così come anche il consumo di carne. Il consumo di latte e derivati è maggiormente diffuso nel Nord-est, mentre ha un peso minore rispetto alla media nazionale nelle Isole. Nord-ovest e Nord-est risultano essere sopra la media nazionale per consumi di zucchero, caffè, tè e altro, mentre il Centro emerge per la percentuale di patate, frutta e ortaggi.

### 3 La dimensione salute del cibo

L'idea che il cibo abbia un ruolo importante per la salute del consumatore ha origini lontane, tuttavia solo a partire dagli anni Settanta la letteratura scientifica inizia a popolarsi sistematicamente di studi che illuminano la relazione tra alcune patologie (diabete, malattie cardiovascolari, ecc.) e il consumo di specifici alimenti. Negli anni più recenti, giornali specializzati, riviste divulgative e innumerevoli programmi televisivi sul tema hanno contribuito ad aumentare l'interesse verso il rapporto tra cibo e salute. Come risposta, si sono affermati sul mercato prodotti a ridotto contenuto di zuccheri, sodio o grassi, o arricchiti di fibre, vitamine e minerali.

È cambiata, nel frattempo e come riflesso della longevità generale della popolazione, l'interpretazione che il consumatore dà al concetto di salute. Oggi più che mai non si tratta di assenza di malattia,

quanto di un universo semantico più ampio che si richiama a dimensioni legate alla performance fisica – sia sportiva che funzionale nella vita di ogni giorno – e mentale, alla prevenzione e alla possibilità di ‘manipolare’ la biologia tramite una serie di scelte che comprendono anche quelle alimentari. Quota parte rilevante della crescita impetuosa dei volumi e dei valori del mercato per i cibi funzionali e fortificati è legata a questo universo di senso la cui urgenza è particolarmente sentita in popolazioni – come quella italiana – sempre più longeve ma sempre più a rischio di morbidità cronica. Messa in una luce positiva, la prospettiva di una vita prolungata stimola gli individui a scelte alimentari, e non solo, che rendano produttivo il surplus di anni conquistato grazie ai progressi della medicina e della sanità.

Le tecnologie alimentari hanno avuto un ruolo decisivo nella riformulazione dei prodotti o nella creazione di nuovi cibi meglio rispondenti alle nuove esigenze del consumatore. Il cibo salutare è associato, inoltre, a un'immagine di freschezza, assenza di conservanti e coloranti e a una minore elaborazione degli ingredienti, nonché a liste di ingredienti ‘corte’.

L'attenzione alla salute permea molti dei comportamenti dei consumatori e ne orienta soprattutto le attività di ricerca di informazione, confronto tra alternative, formazione delle preferenze. Si esprime, con sempre maggiore intensità, nella ricerca di prodotti da agricoltura biologica. Il mercato del biologico è in costante crescita a livello globale (FiBL, IFOAM, 2023). Nel 2021 sono stati registrati circa 76 milioni di ettari di terreno agricolo biologico nel mondo, ovvero l'1,6% del terreno agricolo. In Europa la superficie ha raggiunto i 17,8 milioni di ettari ed è gestita da oltre 440.000 produttori. Secondo gli ultimi dati dell'Osservatorio SANA (Nomisma 2023), negli ultimi dieci anni il biologico in Italia ha mostrato un notevole dinamismo con raddoppio della superficie coltivata. L'Italia è il Paese dell'Unione europea con la più ampia superficie dedicata al biologico: poco meno di 2,2 milioni di ettari nel 2021, pari al 17,5% del totale delle superfici agricole, ben al di sopra della media europea (9%). I dati confermano che tra i Paesi con la maggiore superficie agricola biologica si posiziona l'Italia, che segue Spagna e Francia. La dinamica della produzione ha giocato di rimbalzo fino al 2023 con la vivacità della domanda: il consumo di cibo e bevande bio è cresciuto in maniera costante, soprattutto grazie alla rinnovata attenzione dei clienti alla sostenibilità, alla salute e al mangiar sano, alla qualità dei processi e alla sicurezza anche in risposta alla pandemia da COVID-19 (Chenarides et al. 2021). Il 2024, anche se i dati sono ancora parziali, sembra invece caratterizzato da un rallentamento nella crescita del biologico, con buona probabilità come risultato delle pressioni sui portafogli delle famiglie italiane. Le motivazioni di acquisto dei prodotti biologici sono numerose: salubrità e sicurezza per la salute rispetto a un

prodotto convenzionale, sostenibilità ambientale e sociale, benessere animale e sostegno a piccoli produttori.

La salubrità è collegata strettamente con la qualità dei processi di produzione e trasformazione, dal campo alla tavola. Poter avere delle sicurezze rispetto alla qualità delle lavorazioni nelle diverse fasi della filiera, quindi, è un ulteriore tassello importante nel set informativo disponibile per il consumatore attento alla salute. La tracciabilità, in questo senso, è emersa come un fattore cruciale nelle scelte di molti. Il susseguirsi degli scandali che hanno coinvolto il comparto agroalimentare negli ultimi decenni - si pensi ai casi del vino al metanolo, della mozzarella blu, all'influenza suina o alla 'mucca pazza' - ha diminuito la fiducia dei consumatori e aumentato considerevolmente la loro sensibilità nei confronti della *food safety*, ossia la sicurezza intesa come igiene e salubrità degli alimenti. Le filiere alimentari si caratterizzano sempre più per un'elevata complessità data dalla frammentazione dei molti attori responsabili della produzione della distribuzione e dalla quantità di informazioni che transitano da un nodo all'altro della catena. A tal fine le certificazioni volontarie di filiera controllata (tracciabilità/rintracciabilità) permettono di garantire la piena trasparenza, fornendo ai consumatori informazioni chiare e precise sui prodotti alimentari. Esse permettono di assicurare la distribuzione di alimenti sicuri e sani e di gestire in modo rapido le eventuali situazioni di rischio per la salute degli acquirenti. Dal mondo del digitale stanno arrivando nuove forme di innovazione per le filiere alimentari; la blockchain in particolare potrebbe fornire soluzioni innovative che permettono di garantire una maggiore sicurezza a livello di tracciabilità delle materie prime, degli alimenti e delle risorse necessarie alla produzione.

L'attenzione alla salute e al benessere sta segnando in modo decisivo le strategie d'innovazione dell'industria alimentare. Le aziende continuano ad ampliare e diversificare la propria offerta in questa direzione. Di conseguenza la comunicazione aziendale pone oggi molta enfasi sugli attributi salutistici dei prodotti alimentari e i claim 'ricco di', 'senza' sono sempre più diffusi anche sui packaging degli alimenti.

## 4 **Cibo e sostenibilità**

Alle preoccupazioni sulla salubrità del cibo si sono aggiunte quelle relative alla sua sostenibilità. Gli esempi più recenti riguardano l'olio di palma, l'uso dei cereali a fini energetici e le implicazioni ecologiche della produzione di carne.

L'attenzione che si riscontra nei confronti di aspetti quali l'impronta ecologica, la provenienza e i processi produttivi degli alimenti dimostra infatti che è essenziale condividere queste informazioni per guidare le scelte di acquisto verso le alternative più sostenibili (Scozzafava et al. 2022). Dallo studio di Toussaint, Cabanelas e González-Alvarado (2021) emerge che una porzione significativa di consumatori è sensibile a tali questioni, ma non sempre dispone di informazioni adeguate a prendere una decisione di acquisto informata.

La crescente diffusione delle informazioni sull'impatto ambientale dei prodotti consumati, assieme alla sempre più elevata importanza attribuita alle componenti di salute e benessere, stanno modificando le esigenze dei consumatori e fanno emergere alcune nuove tendenze. In particolare, risultano in crescita:

- la domanda di prodotti con elevati standard qualitativi e di sicurezza e basso impatto ambientale. Spiccano in questo senso i prodotti locali che insieme a quelli biologici di cui si è detto nel paragrafo precedente, vengono percepiti come più salutarissimi, grazie a caratteristiche quali il valore nutrizionale più elevato e l'assenza di ormoni e antibiotici aggiunti (Gomiero 2018);
- le persone che seguono diete *plant-based*, vegetariane o vegane (Bhat, Jödu 2019) e scelgono di ridurre o eliminare carne e derivati animali per motivi etici o di sostenibilità (Mann 2018).

Quanto al primo aspetto, va sottolineato come la destagionalizzazione dei consumi e i costi di trasporto sempre più contenuti portano sulle nostre tavole alimenti provenienti da luoghi di produzione molto distanti: mele cilene, kiwi neozelandesi e uva sudafricana. Si aggiungono poi le diverse fasi della lavorazione (lavaggio, confezionamento, ecc.) che generalmente avvengono in località diverse da parte di aziende diverse, con un impatto ambientale considerevole. Tanto maggiore è la distanza percorsa dal cibo, tanto maggiori sono le emissioni di CO<sub>2</sub> legate al trasporto e alla refrigerazione.

Data la combinazione tra la maggiore consapevolezza ambientale e la crisi economica (e, dunque, la tendenza al risparmio a partire dalla spesa quotidiana), i consumatori hanno iniziato a orientarsi verso i prodotti a filiera corta. Si tratta di alimenti locali, venduti nelle vicinanze dei luoghi di produzione. Gli alimenti 'a km 0', definiti anche 'a filiera corta' hanno in genere un prezzo contenuto dovuto ai ridotti costi di trasporto e di distribuzione, all'assenza di intermediari commerciali, ma anche a un margine inferiore. Sono gli agricoltori

stessi a proporre la propria offerta al consumatore finale attraverso diversi canali: si va dalla vendita diretta all'interno dell'impresa agricola, ai mercati dei produttori (*farmer's market*) e ai distributori automatici (*vending machine*).

#### 4.1 Proteine alternative

Sul secondo punto, cioè la diffusione di diete *plant-based*, non è sempre facile comprendere quali siano i fattori responsabili dell'emergere di questa tendenza: questione salutistica, dilemmi etici o semplice moda. Nel nostro Paese, secondo i dati dell'ultimo rapporto Eurispes (2023), la quota di vegetariani e vegani si attesta intorno al 7% del totale dei consumatori. Le motivazioni che portano a escludere la carne e il pesce (e, nel caso dei vegani, tutto ciò che ha origine animale) dalla propria dieta sono di varia natura. Intorno all'alimentazione vegetariana e vegana si è sviluppato un ricco mercato, basti guardare alla quantità di manuali e ricettari dedicati al tema, oltre alla crescita del numero di riviste, siti, blog o corsi di cucina dedicati. I prodotti alimentari a base vegetale e le tendenze dei consumatori verso la riduzione del consumo di carne stanno ricevendo molta attenzione anche nella letteratura scientifica.

La produzione di carne ha un impatto ambientale significativo in primo luogo sul clima. Secondo la FAO, infatti, la zootecnia è stata responsabile nel 2013 del 15% delle emissioni globali di gas serra (17% nell'UE nel 2018). Nello specifico, il 45% delle emissioni è imputabile alla produzione e alla lavorazione dei mangimi, un altro 40% alla fermentazione enterica e un 10% allo stoccaggio e alla gestione del letame. Il quadro che ne emerge è allarmante considerato che queste emissioni costituiscono più della metà delle emissioni di gas serra del settore alimentare, a fronte di un comparto, quello della carne, che contribuisce a livello globale per meno di un quinto in termini di calorie e per circa il 40% delle proteine della popolazione.

Nel mondo il 70% delle superfici agricole sono destinate all'allevamento, con importante impatto dunque anche su suolo e acqua, in un contesto di contrazione di questi due principali fattori di produzione. Va tuttavia sottolineato come il settore zootecnico europeo abbia intrapreso negli ultimi decenni una profonda trasformazione dei modelli di business e dei propri processi che, grazie all'innovazione tecnologica, lo ha reso più moderno, efficiente e, di conseguenza, meno 'estrattivo' rispetto alle risorse naturali. Basti pensare che il terreno destinato all'allevamento e al pascolo è rimasto pressoché costante negli ultimi sessant'anni.

Secondo i dati di Water Footprint Network sono necessari 15.400 litri di acqua per produrre un chilo di carne bovina, dato che scende a 6.000 per la carne suina e 4.300 per la carne avicola. A ciò si somma

una superficie di terreno cinque volte superiore rispetto a prodotti di origine vegetale. Nel caso di cereali il consumo idrico per chilogrammo di prodotto si attesta su circa 1.600 litri e cala drasticamente (circa 300) per gli ortaggi.

La dieta mediterranea, oltre che un modello culturale riconosciuto anche dall'UNESCO come 'patrimonio immateriale dell'umanità', rappresenta una valida strada da percorrere non solo per una alimentazione salutare, ma anche per una dieta sostenibile. Favorendo un maggiore consumo di frutta e ortaggi e una riduzione della carne rossa (due porzioni a settimana), ha di conseguenza un effetto sull'ambiente, con un contenimento dell'emissione di gas terra e delle risorse idriche rispettivamente dell'8-10%.

La ricerca di proteine più sostenibili ha portato a promuovere la carne coltivata come progressione logica e futuro dell'industria della carne. La carne coltivata viene sviluppata da colture di cellule animali. Questa 'carne' pulita ha diversi potenziali benefici: 'deconsumo' di prodotti animali (Dawkins et al. 2009), una ridotta impronta di carbonio della produzione di carne (Tuomisto, Teixeira de Mattos 2011), qualità nutrizionale (Hocquette et al. 2015) e sicurezza alimentare; tuttavia, il concetto di carne coltivata è ancora relativamente nuovo e sconosciuto a molte parti interessate.

Sebbene la carne coltivata stia suscitando un crescente interesse a livello di ricerca, questa tecnologia, considerata dirompente da molti esperti, solleva molti problemi ambientali (Chriki, Hocquette 2020), sanitari (Lynch, Pierrehumbert 2019) e sociali (Bryant, Barnett 2019).

## 4.2 La sostenibilità del packaging

La crescente attenzione alle problematiche ambientali da parte di consumatori e aziende ha portato a un progressivo miglioramento delle tecniche di conservazione degli alimenti per prolungare la durata di conservazione e mantenere la qualità.

Questi nuovi imballaggi sono incentrati sull'uso di materiali biodegradabili e rinnovabili e per questo rappresentano un'ottima alternativa per salvaguardare l'ambiente e, in taluni casi, per valorizzare sottoprodotti e materiali di scarto industriale (Cazón et al. 2017).

Le bioplastiche si dividono in packaging attivo e smart packaging, che non solo interagiscono con il cibo ma stabiliscono anche una comunicazione con il consumatore (Biji et al. 2015).

Il packaging attivo è una delle tecnologie più innovative utilizzate per la conservazione degli alimenti. Modifica lo stato dei prodotti confezionati con l'obiettivo di aumentarne la durata di conservazione, migliorando le loro proprietà sensoriali e il mantenimento della qualità.

Il principio su cui si basano queste soluzioni si ricollega alle proprietà del polimero utilizzato o a quelle degli additivi contenuti nei sistemi di confezionamento (Mellinas et al. 2016). Più specificamente,

sono intenzionalmente progettati per incorporare, sulla loro superficie o all'interno di alcuni degli elementi associati all'imballaggio, elementi attivi composti, anziché applicarli direttamente al cibo. Questi agenti attivi vengono aggiunti per rilasciare o assorbire sostanze da o verso gli alimenti confezionati e gli alimenti ambiente e circostante, o per modificare la composizione e le caratteristiche sensoriali degli alimenti, purché tali modifiche siano conformi alle normative applicabili (Ortiz et al. 2014). Ciò consente di raggiungere l'obiettivo previsto, limitando quindi gli effetti indesiderati di sapori e odori negli alimenti (Kapetanakou, Skandamis 2016).

Gli imballaggi intelligenti possono rilevare, monitorare, tracciare e fornire informazioni sulla qualità degli alimenti per agevolare il processo decisionale, prolungare la durata di conservazione e migliorare la sicurezza.

Il Regolamento Quadro sui Materiali a Contatto con gli Alimenti 1935/2004 e 450/2009 li identifica come queglii strumenti che possono permettere di verificare lo stato e le condizioni degli alimenti confezionati e dell'ambiente circostante, ma non possono interagire con il prodotto (Biji et al. 2015). Possono presentarsi sotto forma di etichette o essere incorporati direttamente sul materiale di imballaggio così da fornire la capacità di monitorare la qualità del prodotto, tracciare eventuali elementi critici e fornire informazioni più dettagliate lungo l'intera filiera alimentare (Lee et al. 2015).

Mentre l'imballaggio attivo serve a prolungare la durata di conservazione del prodotto, l'imballaggio intelligente è progettato per trasmettere informazioni sulla qualità degli alimenti a produttori, rivenditori e consumatori, favorendo un'interazione unica tra prodotto, imballaggio e ambiente (Fang et al. 2017).

L'introduzione di queste nuove tecnologie di imballaggio si concentra su un approvvigionamento alimentare più sicuro ed efficiente, riducendo gli sprechi alimentari ed evitando trasporti non necessari in una fase iniziale (Salgado et al. 2021).

Questi nuovi imballaggi offrono quindi una soluzione alternativa a quelli tradizionali: da un lato, permettono di tracciare i cambiamenti nel prodotto e nell'ambiente, estendendo la comunicazione e l'efficacia della funzione di marketing del packaging tradizionale; dall'altro, soprattutto tramite il packaging attivo, si può apportare un'estensione della funzione di tutela e conservazione del tradizionale imballaggio.

### 4.3 Tipicità e autenticità come driver di consumo

La ricerca di prodotti locali che siano in grado di salvaguardare i saperi e le tradizioni e, allo stesso tempo, di contrastare i rischi di omologazione, è un'ulteriore tendenza che contraddistingue una porzione

rilevante dei comportamenti di consumo attualmente presenti sul mercato. I prodotti tipici sono prodotti caratterizzati da un forte legame con le risorse naturali specifiche di una particolare area geografica, ma anche con il suo patrimonio sociale, culturale e gastronomico e sono ottenuti attraverso un processo di produzione tradizionale sviluppato localmente. Essi rappresentano oggi giorno l'identità culturale di una regione o di un Paese e sono cibi in grado di far emergere emozioni ed esperienze associando il dato fisico - il prodotto e le sue caratteristiche - con un insieme di elementi simbolici, ora legati alla geografia del luogo di produzione - ad esempio le colline del Chianti o del Prosecco -, ora alla storia immateriale e materiale delle comunità che li producono e vendono - ad esempio le culture ultradecennali dei produttori di Grana Padano o dei casari nelle aree montane.

La diffusione dei prodotti tipici risponde alle richieste di qualità alimentare, non solo in relazione a più elevati standard sanitari e di sicurezza, ma anche in associazione alla tradizione e al patrimonio culturale che lega il prodotto al territorio di origine, nonostante la natura sempre più globalizzata dei mercati di produzione e di consumo. A questi prodotti il consumatore collega spesso il concetto di autenticità, un concetto che racchiude le tradizioni, ma anche l'artigianalità, originalità e imperfezione, bellezza estetica.

Secondo l'ultimo rapporto Ismea-Qualivita (2023), Italia vanta la presenza di 853 prodotti agroalimentari e vitivinicoli certificati DOP, IGP e STG: 326 sono prodotti alimentari, mentre sono 527 i vini DOP e IGP. Il nostro Paese è il primo al mondo per numero di prodotti certificati con Indicazione Geografica e, nonostante uno scenario macroeconomico complesso e costellato da numerose difficoltà che a più livelli hanno interessato e filiere produttive agroalimentari, il segmento della DOP economy risulta in continua crescita (+33% rispetto al 2012). In particolare, il valore al consumo dei prodotti agroalimentari a marchio DOP, IGP e STG ha raggiunto nel 2022 un valore di 17,4 miliardi (+6,4% rispetto al 2021). Secondo un'indagine Nomisma i valori che questi marchi di tutela dell'Unione europea richiamano nel consumatore sono il legame con il territorio (23%), la qualità (19%), la tracciabilità (19%), ma anche l'autenticità (16%) e la sicurezza (12%).

Un numero crescente di studi si concentra sulle innovazioni dei prodotti tradizionali. L'apparente contrasto tra i due concetti pone la necessità di comprendere in cosa consista effettivamente l'innovazione in queste categorie merceologiche: il punto d'atterraggio, infatti, consiste nell'introdurre nuovi ingredienti o attività nei processi produttivi, tuttavia, mantenendo le caratteristiche distintive per cui il cibo è noto e apprezzato.

È stato osservato che più i consumatori definiscono in modo restrittivo il cibo tradizionale, più la loro accettazione è influenzata dall'impatto percepito dell'innovazione sul carattere tradizionale del

prodotto alimentare. Nonostante gli ingredienti e le procedure di lavorazione siano vincolati a specifici disciplinari, le opportunità per l'innovazione del prodotto possono riguardare le componenti di servizio, l'imballaggio, le dimensioni, nuove modalità di fruizione. L'innovazione può essere orientata verso prodotti più sani e sicuri, attraverso la selezione delle materie prime e degli ingredienti. L'innovazione nel settore alimentare tradizionale può anche mirare a garantire ulteriormente la qualità introducendo la tracciabilità lungo la filiera.

Secondo Montanari (2006) 'come la lingua parlata, il sistema alimentare contiene e trasporta la cultura di chi lo pratica, è depositario delle tradizioni e dell'identità di gruppo'. Per questo, la contrapposizione fra innovazione e tradizione è un falso problema: la tradizione sedimenta, infatti, una continua serie di innovazioni.

#### 4.4 Convenience food

Il concetto di 'convenience' riferito ai prodotti alimentari si può collegare a diversi fattori. L'aspetto forse più evidente è costituito dall'orientamento verso prodotti che consentano una semplificazione delle attività di elaborazione del pasto: da un lato uno spostamento verso cibi più semplici, che per loro stessa natura richiedono un minore tempo e minore sforzo nell'acquisto, nella preparazione e nel consumo del cibo; dall'altro la ricerca di trasformazioni industriali e/o commerciali che portano a prediligere prodotti già pronti, esternalizzando attività che possono andare dalla pulitura fino alla pre-cottura o alla cottura vera e propria.

Oggigiorno, la crescente domanda dell'attributo 'convenience' si collega allo stile di vita che porta molte persone a scegliere i cosiddetti cibi pronti come risposta alla scarsità di tempo a disposizione per la preparazione dei pasti. Per dare una dimensione del fenomeno, nel 2022 in Italia, secondo la Banca Dati dell'Istituto Italiano Imballaggio, sono state confezionate circa 16.900 tonnellate di prodotti relativi a questa categoria. L'84% è imputabile ai primi piatti, compresi quelli surgelati, ai primi piatti etnici e alle zuppe. Il 10% è rappresentato dall'ortofrutta IV e V gamma (insalate, macedonie, verdure cotte, ecc.).

La crescente importanza della praticità nei prodotti alimentari si manifesta nello sviluppo di linee o gamme di prodotti, in particolare si assiste al proliferare da un lato di prodotti surgelati, dall'altro di prodotti freschi (insalate di IV gamma), proposti sempre più spesso anche dai distributori. La ricerca di un maggiore grado di elaborazione non comporta necessariamente una modifica del prodotto in sé, ma spesso implica solamente una differenziazione basata sul tipo di confezionamento e/o di porzionatura. Risulta sempre più rilevante la presentazione del prodotto nelle forme, nelle

dimensioni e nelle formulazioni più adatte alle specifiche occasioni di consumo, ma secondo modalità che consentano una mediazione tra le esigenze legate alla praticità e il bisogno di mantenere un certo legame con la tradizione e il territorio o di rispondere ad altre tendenze precedentemente descritte.

## 5 Conclusioni

Nelle economie avanzate, la domanda di prodotti alimentari sta subendo profonde modifiche. I consumatori, infatti, da un lato esprimono bisogni sempre più complessi e personalizzati, dall'altro richiedono maggiori informazioni e garanzie sulle caratteristiche dei prodotti e sui processi produttivi. Queste nuove esigenze derivano da una maggiore sensibilità, accentuati anche dalla recente pandemia, a valori quali salute, benessere e sostenibilità. La consapevolezza del legame tra cibo e salute sta spostando la domanda verso alimenti sani e nutrienti arricchiti con ingredienti bioattivi. Anche lo sviluppo di alimenti in grado di rafforzare il sistema immunitario è al centro dell'attenzione dopo la recente pandemia di COVID-19. I consumatori hanno iniziato a optare per alimenti a base vegetale (dieta vegana), esplorano le risorse alimentari sottoutilizzate (ad esempio, insetti come alimento ricco di proteine, alghe e legumi) e scelgono proteine alternative.

La maggiore sensibilità a problematiche ambientali si traduce in un incremento della domanda di prodotti più green come i *plant-based*, prodotti biologici o locali (a km 0) o ad alto contenuto ecologico.

A queste due macro-tendenze si aggiunge quella collegata alla ricerca di prodotti autentici, tipici.

I cambiamenti nei consumi presi in esame in questo capitolo impattano in modo sostanziale sulla natura della competizione, aprendo nuove opportunità di differenziazione di prodotti o servizi, sulle fonti del vantaggio competitivo e sulle relazioni tra le imprese del sistema agroalimentare, con un maggiore coordinamento tra tutti gli stadi del processo produttivo.

## Bibliografia

- Bhat, R.; Jödu, I. (2019). «Emerging Issues and Challenges in Agri-Food Supply Chain». Riccardo, A.; Manzini, R. (eds), *Sustainable Food Supply Chains*. Cambridge: Cambridge Academic Press, 23-37.
- Bryant, C.J.; Barnett, J.C. (2019). «What's in a Name? Consumer Perceptions of in Vitro Meat Under Different Names». *Appetite*, 137, 104-13.
- Chenarides, L.; Grebitus, C.; Lusk, J.L.; Printezis, I. (2021). «Food Consumption Behavior During the COVID-19 Pandemic». *Agribusiness*, 37(1), 44-81.
- Chriki, S.; Hocquette, J.-F. (2020). «The Myth of Cultured Meat: A Review». *Frontiers in Nutrition*, 7, 7.
- Dawkins, M.S.; Bonney, R.; Whay, H.R. (2009). *The Future of Animal Farming: Renewing the Ancient Contract*. Oxford: Blackwell Publishing.
- FIBL; IFOAM (2023). *The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends 2023*, Ed. by H. Willer et al.  
<https://www.fibl.org/fileadmin/documents/shop/1254-organic-world-2023.pdf>
- Gomiero, T. (2018). «Food Quality Assessment in Organic Vs. Conventional Agricultural Produce: Findings and Issues». *Applied Soil Ecology*, 123, 714-28.
- Hocquette, A.; Lambert, C.; Sinquin, C.; Peterloff, L.; Wagner, Z.; Bonny, S.P.F.; Hocquette, J.-F. (2015). «Educated Consumers Don't Believe Artificial Meat is the Solution to the Problems with the Meat Industry». *Journal of Integrative Agriculture*, 14(2), 273-84.
- Ismea-Qualivita (2023). *Rapporto Ismea-Qualivita 2023 sulle produzioni agroalimentari e vitivinicole italiane DOP, IGP e STG*.  
<https://www.qualivita.it/rapporto-ismea-qualivita-2023/>
- Lynch, J.; Pierrehumbert, R. (2019). «Climate Impacts of Cultured Meat and Beef Cattle». *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 3, 5.
- Mann, S. (2018). *Socioeconomics of Agriculture*. Cham: Springer.
- Nomisma (2023). *Osservatorio SANA. Numeri e riflessioni sul mercato interno e sul consumatore bio*.  
<https://www.nomisma.it/focus/osservatorio-sana-2023-numeri-e-riflessioni-sul-mercato-biologico-interno/>
- Salgado, P.; Di Giorgio, L.; Musso, Y.S.; Mauri, A.N. (2021). «Recent Developments in Smart Food Packaging Focused on Biobased and Biodegradable Polymers». *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 5.
- Scozzafava, G.; Mauracher, C.; Gerini, F. (2022). «Sustainable Marketing and Consumers' Food Preference». *Sustainability*, 14.
- Toussaint, M.; Cabanelas, P.; González-Alvarado, T.E. (2021). «What About the Consumer Choice? the Influence of Social Sustainability on Consumer's Purchasing Behavior in the Food Value Chain». *European Research on Management and Business Economics*, 27(1).
- Tuomisto, H.L.; Teixeira de Mattos, M.J. (2011). «Environmental Impacts of Cultured Meat Production». *Environmental Science and Technology*, 45(14), 6117-23.



# Il novel food fra paura, accettazione e risposte delle imprese

**Francesca Checchinato**

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Cinzia Colapinto**

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Pietro Lanzini**

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Abstract** The food sector is a key element of the Italian economy that is currently experiencing a period of invasive changes. The search for new types of sustainable food is now a priority on the agenda of policy makers, experts, scientists and companies, with alternative proteins representing the most explored area, encompassing the shift from traditional to new sources of nutrients. In addition, consumers are increasingly seeking enticing and diverse sensory experiences, leading companies to propose innovations related to flavours, ingredients and technologies. The chapter analyses consumer behaviour and attitudes towards so-called novel foods, as well as the possible response of companies. In particular, the main factors that impact on choice will be illustrated: psychological and socio-demographic aspects, elements linked to the product itself and the technology used in its processing, and external factors. Our research shows that when faced with a lack of knowledge about new technologies or new ingredients/food, consumers need to be educated and guided through different channels and sources. Communication, design and packaging elements should be oriented to support the introduction of novelty, facilitating decision-making processes and balancing the need for familiarity with the need for novelty.

**Keywords** Consumer behaviour. Novel food. Innovation. Plant-based meat. Acceptance.

**Sommario** 1 Introduzione. – 2 Comportamento del consumatore e novel food. – 3 Fattori di accettazione dei novel food. – 4 *Framing* ed educazione di prodotti innovativi. – 5 Nuovi orizzonti nel mondo food?.

## 1 Introduzione

L'alimentare è un settore chiave dell'economia italiana che sta oggi attraversando un periodo di forti cambiamenti. I più recenti trend e i nuovi prodotti immessi sul mercato riguardano principalmente la nutraceutica, che individua nel cibo uno strumento di prevenzione per la salute (si pensi a prebiotici, probiotici o vitamine antiossidanti) e le proteine alternative (ad esempio i prodotti *plant-based*, gli insetti edibili o la carne sintetica). Motore di tali innovazioni sono la salvaguardia della salute e la protezione dell'ambiente.

Diverse altre dinamiche si intersecano in questo processo di innovazione. La crescita della popolazione mondiale, prevista a 9 miliardi e mezzo di individui nel 2050, è la prima: la numerosità di bocche da sfamare, specialmente in aree del mondo poco sviluppate e climaticamente avverse, pone molteplici sfide dal punto di vista della sicurezza alimentare. In seconda battuta, coltivazioni e allevamenti intensivi, nel mondo sviluppato e in via di sviluppo, rivelano l'insostenibilità ambientale e sociale di parte delle logiche secondo cui funziona il settore (Grazioli 2023). La ricerca di nuove tipologie di cibo, che possano essere abbondanti e poco impattanti dal punto di vista climatico, è oggi un punto centrale nell'agenda di policy maker, esperti, scienziati e imprese. Le proteine alternative, in particolare, rappresentano l'ambito più esplorato, con il cambiamento da fonti tradizionali a fonti nuove di nutrienti tutt'altro che banale.

Accanto a ciò si assiste alla ricerca di novità nel cibo. Il consumatore cerca esperienze sensoriali sempre più interessanti e diverse, che inducono le imprese a proporre innovazioni legate a sapori, ingredienti e tecnologie. I media e la comunicazione aziendale alimentano questo fenomeno, proponendo nuovi stimoli e risvegliando bisogni latenti e ottenendo risposte non sempre positive. L'accettazione di nuovi cibi non è infatti scontata. Se alcuni percepiscono le alternative come concetti innovativi e ne sono attratti, altri considerano inaccettabile il poter vedere insetti o altri cibi sconosciuti all'interno dei circuiti distributivi della gastronomia italiana. Altri ancora possono essere semplicemente spaventati dal provare nuovi alimenti e possono rifiutarsi di modificare le proprie abitudini.

Focalizzandosi sul mercato italiano, si nota come negli ultimi cinque anni sia aumentata l'offerta di alternative alle proteine animali. Guardando alla Grande Distribuzione, Aldi Italia ha sviluppato una linea *plant-based* a marca privata Just Veg! che spazia dai piatti pronti agli antipasti e ai gelati, ed è passata dai 13 articoli del 2018 ai 45 nel 2022. Pure Lidl ha introdotto una *private label* vegetariana e vegana, Vemondo, che propone oltre 40 referenze in assortimento fisso, certificate 'V-Label' (marchio internazionale per alimenti vegetariani e vegani rilasciato dall'Associazione Vegetariana Italiana). Anche i prodotti a marchio Coop vedono un incremento di circa

il 25% rispetto a cinque anni fa, e, in generale, molte altre insegne (Esselunga, Iper La grande I) hanno aumentato l'offerta di 'carne' alternativa. Si fanno notare anche casi di catene di ridotte dimensioni, come ad esempio i supermercati Visotto, realtà attiva principalmente nel Triveneto.

In sintesi, l'evoluzione delle tecnologie alimentari e la necessità di sviluppare prodotti innovativi per mantenere o attirare i consumatori portano le imprese del comparto alimentare a introdurre costantemente nuovi prodotti. I consumatori reagiscono accettando i nuovi prodotti o respingendoli. Ma quali sono i meccanismi che spiegano tale comportamento? Come le imprese possono comunicare i loro prodotti in modo da generare una risposta positiva?

Il capitolo prova a far luce su questi due aspetti. Dapprima si analizzerà il comportamento del consumatore nei confronti del cosiddetto novel food, e successivamente la possibile risposta delle imprese. In particolare, dopo un *excursus* sulle principali teorie che spiegano il comportamento del consumatore con riferimento alle decisioni di assumere novel food, si illustreranno i principali fattori che impattano sulla scelta: aspetti psicologici e socio-demografici, elementi legati al prodotto stesso e alla tecnologia utilizzata per realizzarlo e fattori esterni. Si esamineranno poi le strategie di comunicazione e marketing attuate dalle imprese per vincere queste barriere alla prova e all'acquisto, nell'intento di comprendere come sostenere un cambiamento sociale e culturale che porti a un consumo di alimenti maggiormente sostenibile e differenziato.

## 2 Comportamento del consumatore e novel food

La letteratura sul comportamento dei consumatori in ambito alimentare è ampia, con numerosi contributi che hanno analizzato le determinanti psicologiche e comportamentali alla base delle scelte individuali. Il tema è complesso: le variabili in gioco assumono diversa rilevanza a seconda che l'indagine si focalizzi sulla scelta fra pietanze che potremmo definire tradizionali piuttosto che su ciò che viene comunemente indicato come novel food, prodotti particolari che (per origine, produzione, ingredienti o altro) esulano dalle prime e contemplano situazioni eterogenee quali cibo etnico, *cultured meat* (carne coltivata in vitro), *plant-based meat*, e così via. Il tutto in un periodo storico in cui il tema della sostenibilità (ambientale e sociale) sta assumendo rilevanza per quote crescenti della domanda. In altre parole, non contano più soltanto gusto, convenienza e disponibilità di un prodotto, ma anche dimensioni quali l'impatto ambientale della filiera (utilizzo di terreni, emissioni in atmosfera, risorse idriche, etc.), aspetti salutistici legati a diverse tipologie di alimenti e dieta e, ovviamente, la tutela e il benessere degli animali.

Ragionando per livelli crescenti di complessità e partendo quindi da un approccio tradizionale alle scelte alimentari dei consumatori, una teoria particolarmente utilizzata per studiare il tema è la 'Theory of Planned Behavior' (TPB; Ajzen 1991), la quale è considerata adatta per analizzare una serie molto ampia di comportamenti, incluse le scelte in ambito food (Ajzen 2015; Nardi et al. 2019). Secondo la TPB, i nostri comportamenti sono diretta conseguenza delle intenzioni: in altre parole, scegliamo di acquistare tale alimento nella misura in cui sviluppiamo l'intenzione di farlo, dopo aver razionalmente valutato vantaggi e svantaggi delle alternative disponibili. Chiaramente intenzioni e comportamento non sono sinonimi, in quanto un consumatore potrebbe sviluppare l'intenzione di acquistare uno specifico prodotto, ma poi per diverse motivazioni (prezzo eccessivo, mancanza del prodotto in punto vendita, vista di un'alternativa inizialmente non contemplata, etc.) potrebbe essere portato a non tramutare tale intenzione in effettivo comportamento d'acquisto; detto questo, è indubitabile che vi sia una forte correlazione fra i due costrutti. La teoria si concentra successivamente su quali siano i fattori che, a loro volta, determinano l'insorgere delle intenzioni: i) atteggiamenti, ii) norme soggettive e iii) controllo comportamentale percepito. Gli atteggiamenti possono essere definiti come una generica predisposizione (positiva o negativa) verso il comportamento oggetto d'indagine (quanto è piacevole acquistare/consumare questa specifica pietanza?). Le norme soggettive sono espressione della pressione sociale e del giudizio dei nostri circoli sociali (le persone a me vicine approverebbero la mia scelta di acquistare e consumare questa specifica pietanza?). Vi è poi il controllo comportamentale percepito, che riflette il fatto che talvolta alcune scelte possono esulare dal nostro controllo (sarebbe facile per me acquistare e consumare questa specifica pietanza?): è il caso, ad esempio, di un consumatore interessato a uno specifico piatto, che però non trova in vendita presso il supermercato di fiducia. Atteggiamenti, norme soggettive e controllo comportamentale percepito non necessariamente operano nella stessa direzione. Si pensi ad esempio alla situazione in cui, durante una cena fra amici, un ragazzo abbia voglia di ordinare un bicchiere di vino (atteggiamento positivo) e questo sia disponibile a prezzi convenienti (nessun problema di controllo comportamentale): se tutti gli altri commensali optano per bevande analcoliche, il ragazzo potrebbe sperimentare una pressione sociale negativa nei confronti del vino, e la scelta se ordinarlo o meno dipenderà dalla forza relativa di atteggiamento e controllo comportamentale da un lato, e pressione sociale dall'altro.

Se la TPB nasce dal presupposto che i nostri comportamenti siano l'esito di un processo cognitivo razionale, è indubitabile che talvolta le azioni e le scelte siano il frutto (anche) di una sorta di ripetizione automatica, ove, senza ponderare con attenzione le alternative

disponibili, adottiamo un determinato comportamento che subconsciamente riconosciamo come idoneo nella situazione specifica. È il tema degli *habits*, o abitudini, un costrutto che negli ultimi anni ha assunto grande rilevanza negli studi di *consumer behaviour*. Gli *habits* sono comportamenti ripetuti frequentemente che diventano una sorta di scelta/risposta automatica a una situazione riconosciuta come ricorrente (Verplanken 2012): nel settore alimentare questo si traduce in una inerzia comportamentale che sfocia in acquisti ripetuti degli stessi cibi (e, in seconda battuta, delle stesse marche), soprattutto in soggetti resistenti al cambiamento e poco propensi a sostenere lo sforzo cognitivo richiesto per valutare diverse alternative, o semplicemente a provare qualcosa che sia diverso dal quotidiano.

Se la forza relativa degli *habits* e dei costrutti della TPB spiega le decisioni di acquisto di pietanze tradizionali, il discorso si complica quando si tratta di analizzare prodotti peculiari come nel caso in precedenza accennato del novel food. Un tipico esempio in questo senso può essere quello del cibo etnico, ovvero di pietanze e/o ingredienti che sono tipiche di culture alimentari lontane: si pensi al sushi o alla cucina indiana, ormai diffusi in Italia, ma che fino a pochi anni fa rappresentavano una novità vista con un misto di curiosità e diffidenza; o ancor di più al tema attuale della normativa europea che autorizza l'utilizzo a scopi alimentari di insetti, come per la farina di grillo. Il cibo etnico rappresenta una novità per specifiche aree culturali e la tradizione per altre, ed è stretta conseguenza della globalizzazione. Per le aziende dell'agroalimentare, della distribuzione e della ristorazione interessate a sviluppare quote di mercato crescenti, un problema da affrontare riguarda il tema dell'accettazione, ovvero di quanto il mercato sia disponibile ad accogliere prodotti nuovi e a inserirli nella propria dieta.

Il tema è complesso in quanto entrano in gioco numerose variabili quali ad esempio atteggiamenti, gusti personali, norme sociali e la cosiddetta neofobia o 'paura del nuovo'. Questa fa riferimento al rigetto che alcuni individui provano per cibi nuovi o comunque non familiari, e che porta quindi a rifiutare questi ultimi, o comunque a evitarli ove possibile, benché magari mai assaggiati e basandosi quindi esclusivamente su preconetti. Per analizzare le determinanti comportamentali nel settore alimentare quindi, oltre ai costrutti della TPB e alle abitudini pregresse, è importante talvolta analizzare anche il tema della neofobia riferita al cibo (i.e., *food neophobia*), e misurarne gli impatti adottando le scale che sono state sviluppate in letteratura (per una panoramica sul tema si consiglia Barrena, Sánchez 2013).

Un ulteriore fattore di complessità riguarda infine, come anticipato, il tema della sostenibilità (ambientale e sociale) del cibo. Esplicativo in questo senso è il caso della cosiddetta *plant-based meat*, un ossimoro atto a identificare prodotti a base vegetale che per apparenza, gusto e consistenza si propongono di richiamare prodotti di carne

*tout-court* (l'esempio più lampante è rappresentato dai *plant-based burger*). Le motivazioni che spingono fette ancora minoritarie ma crescenti del mercato ad acquistare tali prodotti sono numerose, ma possono sostanzialmente essere ricondotte a tre categorie: i) la salvaguardia ambientale, in quanto a parità di resa i prodotti *plant-based* necessitano di superfici minori, emettono meno emissioni climateranti in atmosfera e portano in dote un enorme risparmio di risorse idriche; ii) la tutela della salute dei consumatori, in quanto è opinione diffusa che la riduzione del consumo di carne rossa e insaccati possa avere effetti benefici quali riduzione del colesterolo e del rischio oncologico, benché su quest'ultimo punto non vi sia ancora accordo unanime nella comunità scientifica; iii) la tutela degli animali, che per ovvi motivi beneficiano direttamente di una riduzione della percentuale di consumatori carnivori e onnivori in un determinato mercato.

Attenzione all'ambiente, alla salute dell'uomo e al benessere animale sono quindi variabili che entrano in gioco nella misura in cui la dieta viene inserita in un processo decisionale ampio ove aspetti legati alla sostenibilità acquisiscono una rilevanza crescente. Coerentemente, vi sono teorie comportamentali sviluppate nell'alveo della ricerca su comportamenti sostenibili che sono particolarmente adatte per essere utilizzate nel settore food. È il caso, ad esempio, del Norm-Activation Model (Schwartz 1977), secondo cui a influire sulle intenzioni e sui comportamenti sono le cosiddette 'norme personali', ovvero la spinta morale ad adottare un determinato comportamento, a prescindere da argomentazioni esclusivamente egoistiche e utilitaristiche. Ad esempio, un individuo potrebbe considerare più appetibile ed economicamente conveniente un hamburger tradizionale, ma decidersi altresì ad acquistare *plant-based burger* in quanto consapevole del minore impatto ambientale che questi ultimi hanno. Tali norme sono di fatto attivate (da qui il nome della teoria) da due variabili: la consapevolezza circa le conseguenze di una determinata scelta e la percezione di responsabilità personale.

### 3 Fattori di accettazione dei novel food

Analizzare il comportamento del consumatore rappresenta il primo passo di qualsiasi attività di marketing. Solo successivamente è possibile definire una proposta che possa essere accettata dal target e per farlo è necessario comprendere più nel dettaglio i fattori che agiscono sulla cosiddetta accettazione di cibi innovativi che si intende proporre al mercato. Oggi siamo infatti davanti a un consumatore più attento, che si informa ed è consapevole delle novità presenti tra gli scaffali. Obiettivo del novel food è la soddisfazione sia di bisogni funzionali sia edonistici, guardando al gusto ma contemporaneamente alla salubrità e sostenibilità dei cibi.

Talvolta le novità che vengono lanciate sul mercato sono molto simili a categorie già esistenti – si pensi alle *chips* di verdura che affiancano le patatine negli scaffali di alcuni supermercati, o a nuove formulazioni di prodotti esistenti – e non presentano particolari problemi in termini di accettazione. Altre volte, invece, scatenano reazioni più forti, perché il prodotto non è familiare e/o perché è troppo distante dalla cultura enogastronomica del consumatore a cui ci si rivolge. Si pensi al pane con farina di grillo, recentemente balzato alle cronache per il via libera dell'Unione europea alla produzione di alimenti con farina di insetti. In questi casi, le barriere all'accettazione del nuovo cibo sono elevate, perché entrano in gioco molteplici elementi. Analizzando i commenti scatenati nelle varie pagine e profili social che presentano questi prodotti emerge *in primis* il disgusto, legato alla distanza culturale rispetto all'ingrediente. Gli insetti non sono prodotti che gli Italiani sono abituati a consumare, a differenza di quanto accade per le popolazioni provenienti da Paesi in cui il consumo è considerato normale. Seguono preoccupazioni legate alla perdita delle tradizioni, alla salute e alla sicurezza alimentare.

Anche la già citata *plant-based meat*, pur non ottenendo le stesse emozioni estreme, suscita reazioni contrapposte: una parte di consumatori – più tradizionalisti – la boicotta, un'altra parte la accetta come prodotto alternativo alla carne, da consumare perché più sostenibile. Che cosa dicono le ricerche in merito a questo tema? Quali sono i fattori che influenzano l'accettazione di un nuovo cibo e il suo successivo inserimento all'interno della dieta?

Innanzitutto, è bene sottolineare che i fattori che incidono sulla prova di un nuovo prodotto, e su cui ci concentreremo in questo paragrafo, sono diversi da quelli che impattano sul riacquisto o sull'acquisto ripetuto nel tempo. I primi, infatti, sono ampiamente legati alle aspettative. Il consumatore non è ancora entrato in contatto con il nuovo cibo, non l'ha provato; si basa quindi sulle informazioni che riceve e sull'immagine che su di esso viene trasferita grazie all'associazione con prodotti o tecnologie produttive a lui note (Checchinato, Cecchinato, Caldato 2024). Nel secondo caso, invece, la differenza tra realtà e aspettative, la disponibilità del prodotto e il prezzo diventano fattori chiave.

Le ricerche svolte nel corso degli anni con riferimento al tema dell'accettazione di nuovi prodotti alimentari sono numerose e i risultati sembrano potersi legare a quattro fattori principali: 1) il prodotto stesso e la tecnologia utilizzata per realizzarlo; 2) fattori psicologici; 3) fattori esterni; 4) variabili socio-demografiche.

Per quanto riguarda gli aspetti legati al prodotto stesso, gli attributi intrinseci del prodotto, quali il gusto, il sapore, l'odore e la freschezza, che sono difficilmente valutabili *ex ante*, giocano un ruolo chiave. In questi casi sarà quindi la comunicazione legata al prodotto, e in particolare il packaging o le attività promozionali di degustazione,

a essere elementi decisivi nel portare alla prova. Seguono attributi estrinseci, come il prezzo, la marca e le denominazioni.

Sempre restando nell'ambito degli attributi legati al prodotto, un ruolo importante è assunto dal packaging e in particolare il visual, che numerose ricerche hanno dimostrato incidere sulla probabilità di acquisto. Una recente ricerca su cibi a base di insetti (Pozharliev 2023) ha dimostrato che non inserire alcuna immagine di insetti o inserirla in modo che l'insetto sembri poco realistico, porta a una probabilità maggiore che il consumatore acquisti il prodotto. Non inserire alcuna immagine, però, ha ripercussioni anche negative poiché il consumatore può pensare che l'azienda stia adottando una strategia ingannevole, poco trasparente rispetto agli ingredienti del prodotto.

Un ulteriore elemento legato al prodotto è la familiarità con esso (Pelchat 1995) - di cui si parlerà ampiamente nel prossimo paragrafo - che è negativamente correlata all'accettazione di un nuovo prodotto, soprattutto quando si tratta di prodotti di origine animale.

Ancora con riferimento ai fattori legati al prodotto che incidono sull'accettazione delle novità, numerose ricerche si sono concentrate sulla tecnologia utilizzata per la realizzazione di un cibo. L'impatto di questa variabile dipende molto dalla percezione di naturalezza (Verbeke 2015) e dal suo livello di innovazione, da quanto questo 'sconvolga le leggi della natura'. Più la tecnologia va a modificare il prodotto e interviene sui processi di trasformazione tradizionale e più sono elevate le barriere all'accettazione. La carne sintetica ne è un esempio: benché permetta di evitare la sofferenza animale e sembri essere più sostenibile rispetto all'allevamento, il metodo è talmente innovativo da non essere accettato, vuoi per motivi etici, vuoi per motivi legati alla sicurezza e all'impatto sulla salute, soprattutto con riferimento agli effetti nel medio-lungo periodo. Interessante notare, per i risvolti che può avere per la comunicazione di prodotto, che quando le persone non hanno la conoscenza tecnica per valutare una nuova tecnologia, si affidano alla valutazione di altri, ritenuti più esperti e in grado di giudicare.

Con riferimento agli aspetti psicologici, tra i fattori più rilevanti troviamo la neofobia, un tratto della personalità indipendente dalla cultura in cui l'individuo è cresciuto o inserito e di cui si è accennato anche nel paragrafo precedente. Alcuni studi distinguono tra *food neophobia* e *food technology neophobia* (Cox, Evans 2008). Il primo fa riferimento agli ingredienti utilizzati, mentre il secondo al processo produttivo e/o di conservazione. Cosa fare dunque in caso di consumatori con livelli particolarmente elevati di neofobia? Si può agire a livello di informazioni soprattutto legate al gusto, alla natura dell'innovazione e alla familiarità.

Un'altra caratteristica individuale psicologica che impatta sulla scelta di provare un nuovo cibo è il 'disgusto', particolarmente indagato nelle ricerche sugli insetti. Tale aspetto agisce da freno

all'accettazione di nuovi prodotti e può essere attenuato agendo da un lato sugli aspetti sensoriali del prodotto, trasformandolo in modo che sia più facilmente vicino ad aspettative positive, sia affiancando una comunicazione in grado di spiegarne i benefici del consumo (Gumussoy et al. 2021).

Infine, emerge un ulteriore fattore, che al contrario dei precedenti ha un effetto positivo sull'accettazione di cibi nuovi: la *food curiosity* (Rombach 2022), che identifica l'interesse nel cibo e la volontà di esplorare e conoscere i processi, i metodi di produzione e di consumo relativi agli alimenti.

Il terzo gruppo di fattori fa riferimento ai cosiddetti attributi esterni, legati all'ambiente sociale, alla fiducia e alla cultura che vengono prevalentemente messi in moto dai media e dalla politica. Rollin, Kennedy, Wills (2011) sottolineano come le informazioni a disposizione del consumatore, la copertura mediatica e il *labelling* possano influenzare l'accettazione dei nuovi prodotti. L'importanza dei media nel determinare il successo o l'insuccesso di nuove categorie di prodotti, come ad esempio la carne sintetica, gli insetti e le alghe è cruciale, soprattutto nel contesto storico in cui stiamo vivendo oggi-giorno. I temi sui quali si concentrerà il dibattito potrebbero far spostare le intenzioni di acquisto. Ecco, quindi, che concentrarsi sulla tecnologia piuttosto che sulla sostenibilità può avere un ruolo nell'accettazione, così come dare più o meno voce a favorevoli e detrattori.

I prodotti alimentari vengono consumati sia per motivi emozionali che per motivi funzionali. Alcune ricerche hanno dimostrato che fornire informazioni legate ai benefici funzionali derivanti dal consumo di un nuovo cibo supportate da fonti esterne può contribuire a incrementarne i consumi, anche se questo risulta verificato principalmente per prodotti non animali (Martin et al. 1997).

Infine, anche gli aspetti socio-demografici sembrano avere un ruolo nell'accettazione di nuovi prodotti alimentari. In particolare, è stato evidenziato che età e luogo di residenza sono correlate all'accettazione. È più probabile che persone giovani e persone nate in contesti urbani (vs rurali) siano propense a provare novel food. Questo perché c'è una maggior abitudine al nuovo e maggiori occasioni di consumo di prodotti poco familiari, di testare e di essere contaminati da culture diverse. Per quanto riguarda il genere, invece, non c'è consenso in letteratura. Di per sé, quindi, non sembra che uomini e donne abbiano reazioni diverse rispetto all'accettazione di nuovi prodotti anche se probabilmente le motivazioni che spingono alla scelta sono differenti.

## 4 Framing ed educazione di prodotti innovativi

Si è visto che le imprese nel settore food cercano di soddisfare una domanda in costante evoluzione e di sviluppare prodotti originali al fine di incrementare le proprie quote di mercato anche in mercati saturi. Appare evidente che capire i fattori responsabili dell'accettazione di prodotti alimentari, nuovi e/o alternativi, sia cruciale per guidare le scelte strategiche delle imprese sul come presentare e comunicare la propria offerta. Questo risulta particolarmente vero tenuto in conto del fatto che lo sviluppo di nuovi prodotti alimentari richiede elevati investimenti di tempo e risorse, a fronte di un tasso di fallimento molto alto, si parla di un tasso attorno al 60/80% (Stewart-Knox, Mitchell 2003).

La sfida di introdurre nuovi prodotti dipende da fattori legati sia alla domanda che all'offerta. Infatti, il fallimento è spesso legato all'intransigenza dei consumatori i cui bisogni sono soddisfatti basandosi su un paniere stabile di prodotti, e alla resistenza al cambiamento. Ma il fallimento può anche dipendere dalle scelte strategiche delle imprese. Un'impresa deve gestire la propria crescita e comunicazione non creando delle promesse disattese, e deve educare i propri consumatori spiegando loro i benefici del nuovo prodotto, guidando quindi il cambiamento delle preferenze dei consumatori in modo efficace (Scheider, Hall 2011).

Il lancio di un nuovo prodotto sul mercato è un'attività particolarmente complessa che richiede una specifica pianificazione strategica. Il punto focale è la capacità di raggiungere il cosiddetto mercato mainstream, riuscendo a superare le resistenze da parte dei consumatori verso l'innovazione. Come ben articolato da Zunino, Grodal, Suarez (2020) le imprese falliscono proprio perché non sono state in grado di gestire la scelta fondamentale tra novità e familiarità: la sfida risiede nel modo in cui far apparire un prodotto nuovo e al contempo familiare. La familiarità può essere giocata su diversi livelli:

- ingredienti e aromi noti, che mitigano la novità e ricordano gusti e piatti preesistenti. Puntando su questi elementi il prodotto appare più familiare e il consumatore è meno confuso sulle modalità di preparazione e consumo;
- design di prodotto o forma simili a quelli di prodotti preesistenti. Più il design si allontana dagli schemi esistenti dei prodotti presenti sul mercato, più il prodotto sarà percepito come non-familiare;
- packaging che ricorda nei colori e nelle immagini prodotti già presenti sul mercato. Puntando su questi elementi il prodotto appare più familiare;
- strategia di comunicazione: più la strategia di comunicazione si allontana da termini collegati a prodotti presenti sul mercato, più il prodotto sarà percepito come non-familiare.

Se si ponesse troppo l'accento sulle nuove caratteristiche del prodotto, i consumatori potrebbero rigettarlo in quanto troppo insolito; al contrario, un estremo accento sulle caratteristiche familiari riduce l'interesse del consumatore ad allontanarsi dalle proprie scelte abituali, dalla propria zona di comfort. Questo dilemma è particolarmente complesso quando si introducono prodotti di rottura (*disruptive*). Casi precedenti e la letteratura stessa ci insegnano che esistono sempre gli adottanti anticipatori che accolgono entusiasticamente i nuovi prodotti, mentre risulta più arduo oltrepassare il cosiddetto «chasm/baratro»<sup>1</sup> come Geoffrey Moore spiegò nel suo libro del 1991. Inoltre, Demartini et al. (2022) hanno ben evidenziato l'impatto del *labelling* sui processi percettivi e di categorizzazione.

Anche Hoek et al. (2011) hanno individuato il tema della familiarità e delle esperienze precedenti (Hoek et al. 2013) come elementi salienti per il successo nell'introduzione di nuovi prodotti. In effetti i consumatori tendono a fornire giudizi maggiormente positivi verso nuovi prodotti che sono relativamente simili a prodotti presenti sul mercato. Nel mercato della carne *plant-based*, il tema della familiarità cerca di introdurre delle caratteristiche culturali e culinarie del prodotto imitato, la carne, mantenendo allo stesso tempo un'idea di prodotto *cutting-edge* (pensiamo a Impossible Foods). Nel caso degli insetti si evidenzia appieno questo tentativo di familiarizzazione: gli insetti sono accompagnati da spezie familiari come la paprika (Caparros Megido et al. 2014) o incorporati in piatti noti come cracker o le insalate (Schösler et al. 2012). In altri casi la familiarità può non essere un elemento favorevole ed è necessario lavorare per un riposizionamento, come nel caso dei legumi la cui percezione è significativamente cambiata negli ultimi anni, passando da una reputazione sfavorevole a un alimento sempre più apprezzato e valorizzato sotto forma di nuovi prodotti come pasta di lenticchie, snack a base di ceci e farina di fagioli, che offrono modi innovativi (e convenienti) per incorporare i legumi nella dieta quotidiana. Infatti, se nel passato i legumi avevano una reputazione sfavorevole, legata a essere un alimento per le fasce basse della popolazione, negli ultimi anni si è assistito a un riposizionamento come *superfood*: il 2016 è stato l'Anno Internazionale dei Legumi<sup>2</sup> (Boer, Aiking 2018) e questa iniziativa ha contribuito a sensibilizzare l'opinione pubblica e a promuovere i legumi come una scelta alimentare salutare e sostenibile. Questa

<sup>1</sup> «Reach the chasm» è un'espressione che fa riferimento a una teoria di marketing conosciuta come «crossing the chasm» (attraversare il baratro), secondo la quale, l'adozione di un'innovazione segue una curva a campana, con diversi segmenti di mercato che adottano l'innovazione in momenti diversi. Tuttavia, per raggiungere il successo commerciale su larga scala, è necessario attraversare il baratro tra gli innovatori precoci e il mercato mainstream.

<sup>2</sup> <https://iyp2016.org/>.

nuova immagine positiva deriva dalla novità e può essere spiegata da diversi fattori, come ad esempio i benefici per la salute: i legumi, alimenti ricchi di proteine vegetali, fibre, e vitamine, possono infatti aiutare a ridurre il rischio di malattie cardiovascolari. I legumi hanno inoltre un'impronta ecologica relativamente bassa rispetto ad altre fonti di proteine e sono generalmente accessibili e convenienti.

Questa tensione fra tradizione e novità assume invece a volte una dimensione culturale, come nel caso del consumo di alghe o insetti che è tradizionale in molti paesi ma rappresenta nel contempo una novità in Occidente.

Le imprese che lavorano sulle proprietà dei prodotti e sulle motivazioni e associazioni legate al prodotto, ivi incluso l'essere familiari coi prodotti esistenti, riescono a ridurre resistenze e diffidenza. Negli ultimi anni si è assistito infatti al dibattito e all'intervento di organi competenti nazionali e sovranazionali sul tema del *cheese sounding* o *meat sounding*, ovvero l'evocazione di nomi dei prodotti lattiero-caseari o di carni su alimenti a base vegetale al fine di sfruttare l'elemento di familiarità. La Corte di giustizia UE ha chiarito in via definitiva con la sentenza del 14 giugno 2017 che non è possibile fare richiamo alle denominazioni proprie del latte e dei prodotti da esso derivati su alimenti di origine diversa. Il caso scoppio con la tedesca TofuTown.com GmbH che produce alimenti vegani sostitutivi usando denominazioni come 'soyatto burro di tofu', 'formaggio vegetale', 'veggie-cheese', o 'panna di riso spray'. La sentenza fa riferimento a un intollerabile difetto di chiarezza. Si riscontrano barriere legislative al *meat sounding* in Francia e nello stato del Missouri (USA) già da qualche anno. Sempre sulla stessa linea possiamo citare la proposta di legge del 2023 da parte dell'onorevole Mirco Carloni, deputato per la Lega, depositata alla Commissione Agricoltura della Camera, con l'obiettivo il «ripristinare le corrette condizioni di mercato tra tutti gli operatori del settore alimentare: prodotti completamente diversi dovrebbero essere indicati con nomi del tutto differenti».

In questa sede si vuole approfondire lo specifico caso della carne e dei salumi vegetali. L'obiettivo è guardare a come sono usati specifici descrittori di prodotto (*plant-based* rispetto a *meat alternative*) e i colori nel packaging (verde rispetto a rosso). Infatti, obiettivo è che i nuovi prodotti *plant-based* assomiglino sotto i vari aspetti sensoriali alle proteine animali originali; per esempio, i burger vegetali contengono olio di cocco per simulare la parte grassa della carne e includono succo di barbabietola per dare l'impressione che il prodotto 'sanguini', questo perché i grandi player del settore, come Beyond Meat e Impossible Foods, servono una maggioranza di clienti flexitariari. Questa strategia cerca di facilitare la transizione verso una dieta *plant-based*.

Osservando il packaging di alcuni prodotti innovativi di diversi brand - come nel caso della 'Veg-Bresaola' di Liveg, l' 'irresistibile super salsiccia' di Valsoia o il 'Beyond stack burger' - si nota che la

generale strategia adottata dalle imprese, si basa sull'assunto che chi mangia carne accetti di buon grado i prodotti che appaiono simili alla carne e ai salumi.

Dai packaging si nota il chiaro richiamo ai prodotti tradizionali dal punto di vista estetico e ancora di più terminologico: negli esempi citati bresaola, burger e salsiccia sono ben evidenti. Dal punto di vista estetico è palese l'intento di richiamare i packaging originali, a parte l'uso del colore verde in contrasto con il rosso che domina i prodotti a base animale. I prodotti scelti presentano una prevalenza dell'etichetta *plant-based*, o vegetale, che infatti risulta preferibile fra i vari descrittori degli alimenti vegani. Sempre dal punto di vista terminologico sono utilizzati i termini 'irresistibile', 'doppia altezza', 'doppio gusto' solitamente utilizzati per prodotti non vegani con il fine di attrarre l'interesse del consumatore e richiamare alla mente le sensazioni che prova mentre mangia un hamburger o una salsiccia tradizionale. Nella tabella 1 sono messi a confronto alcuni prodotti tradizionali e *plant-based*, che mettono in evidenza gli elementi discussi nel capitolo.

**Tabella 1** Confronto hamburger tradizionali e *plant-based*-vegani

Brand analizzato	Payoff	Tipologia di prodotto	Termini usati e aggettivi	Immagini di prodotto	Colore pack	Presenza di certificazioni
Montana	\	Tradizionale	Hamburger naturali	Fotocomposizione di hamburger + insalata e pomodoro (composizione nel piatto)	Rosso Verde	Dichiarazione ambientale di prodotto
Amica natura	Da 30 anni i tuoi surgelati	Tradizionale	Hamburger di carne bovina	Burger adagiato su pane e verdure	Verde	Product of Italy
Gourmet Irish Butcher	\	Tradizionale	Hamburger di angus, premium angus beef burger	Burger con condimenti	Nero	Quality assurance scheme origin Ireland 100% vegetale
Valsoia	Bontà e salute	<i>Plant-based</i>	Irresistibile super burger Doppia altezza, doppio gusto	Burger con verdure all'interno	Verde	No gluten
Beyond meat	Now even meater	<i>Plant-based</i>	Beyond burger, <i>plant-based burger</i>	Burger con pane e altre verdure	Beige	Senza OGM
Sojasan	\	<i>Plant-based</i>	Ricco di proteine, mini Burger vegetali di melanzane	Burger in ciotola con verdure	Marroncino/ texture tavolo in legno	Senza OGM

## 5 Nuovi orizzonti nel mondo food?

Il capitolo ha evidenziato come l'innovazione nel settore alimentare sia un tema sempre più centrale, sia per rispondere alle esigenze di un mercato in continua evoluzione, sia per la necessità di sviluppare prodotti più sani e sostenibili. Queste tendenze portano sulle tavole cibi a base di piante e/o prodotti totalmente vegani, che richiedono la formulazione di nuove combinazioni di sapori e texture, ma anche prodotti a basso impatto ambientale, come ad esempio alimenti a base di insetti, che possono avere un sapore unico, che va introdotto sul mercato e spiegato. A questo si affianca il ruolo della tecnologia, che sta aprendo nuove possibilità per l'innovazione dei gusti, attraverso l'utilizzo di tecniche come la stampa 3D di cibo e/o l'utilizzo di aromi sintetici.

La crescente numerosità di individui aperti al novel food<sup>3</sup> ha attratto l'attenzione e gli investimenti di diversi attori: dalle multinazionali come Starbucks, e Coca-Cola a numerose start up, e ha portato aziende leader come Findus e Nestlè ad affacciarsi a questo mercato, anche se introducendo linee ad hoc, con marche diverse, per proteggersi e al tempo stesso differenziarsi dai brand mass market con cui solitamente sono presenti negli scaffali.

Ciò che ci appare evidente da questa breve analisi sul consumatore e cibi nuovi è che i consumatori necessitano sicuramente di informazioni, ma non solo. Abbiamo visto come la disponibilità di prodotti e la pressione sociale possano fare la differenza nelle scelte di acquisto di questi prodotti, a oggi ancora considerati insoliti. Sul primo punto - la disponibilità e l'accesso a essi - si stanno facendo passi in avanti. La distribuzione sembra abbastanza pronta all'ampliamento degli assortimenti in ottica di novel food sostenibile e innovativo, soprattutto quando non è *disruptive*. Nel caso di insetti e carne sintetica le visioni non sono sempre unanimi e il ruolo della politica e la narrativa scelta dai media influenzeranno pesantemente le decisioni. Sul secondo punto - la pressione sociale - c'è ancora molto da fare, soprattutto in un Paese come l'Italia dove la cultura gastronomica è fortemente radicata. Se però il Paese e le sue imprese desiderano veramente una transizione green sarà necessario agire a livello di sistema anche sui valori, portando in evidenza i vantaggi di alcuni prodotti alternativi che non dovranno essere esclusivi, ma affiancare quelli tradizionali o contaminarli. Senza falsa retorica e senza la necessità che si creino forti tensioni tra le parti, fomentate da associazioni o partiti a favore dell'una o dell'altra 'fazione'. Il mondo cambia, la popolazione cresce,

---

**3** Si prevede che i ricavi globali legati alla *plant-based meat* superino i 12 miliardi di dollari nel 2025, registrando una crescita superiore al 18% su cinque anni (Smart Protein Project Report 2021).

il cambiamento climatico è evidente e il mercato, che ricordiamo essere composto da domanda e offerta, si deve adeguare.

Di fronte alla mancanza di conoscenza rispetto a nuove tecnologie o nuovi ingredienti/alimenti i consumatori hanno bisogno di essere educati e guidati attraverso canali e fonti diverse. In alcuni casi sarà importante fornire dati a supporto, provenienti da fonti esterne e autorevoli, come laboratori di ricerca e università, in altri casi l'accettazione passerà dalla valutazione che altri avranno rispetto agli stessi prodotti, siano amici/conoscenti oppure testimonial o influencer.

Gli elementi di comunicazione, il design e il packaging dovranno essere orientati a supportare l'introduzione di novità, facilitando i processi decisionali e bilanciando la necessità di familiarità con quella di novità. A questo le aziende potranno affiancare l'utilizzo di testimonial e/o altre personalità importanti caratterizzati da un'elevata reputazione nel settore, i quali possono aiutare a spiegare la sicurezza alimentare e la nuova esperienza.

## Bibliografia

- Ajzen, I. (1991). «The Theory of Planned Behavior». *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Ajzen, I. (2015). «Consumer Attitudes and Behavior: The Theory of Planned Behavior Applied to Food Consumption Decisions». *Italian Review of Agricultural Economics*, 70(2), 121-38.
- Barrena, R.; Sánchez, M. (2013). «Neophobia, Personal Consumer Values and Novel Food Acceptance». *Food quality and preference*, 27(1), 72-84.
- Best, D. (2022). *Germany's Rügenwalder Mühle Eyes Further Vegetarian-Foods Expansion*.  
<https://www.just-food.com/news/germanys-rugenwalder-muhle-eyes-further-vegetarian-foods-expansion/>
- Bryant, C.; Dillard, C. (2019). «The Impact of Framing on Acceptance of Cultured Meat». *Frontiers in Nutrition*, 6, 103.
- Caparros Megido, R. et al. (2014). «Edible Insects Acceptance by Belgian Consumers: Promising Attitude for Entomophagy Development». *Journal of Sensory Studies*, 29, 14-20.
- Checchinato, F.; Cecchinato, A.; Caldato, C. (2024). «Plant-Based Meat Packaging and Consumer Dietary Habits». Bertella, G.; Santini, C. (eds), *Plant-Based Food Consumption*. Sawston: Woodhead Publishing.
- Cox, D.N.; Evans, G. (2008). «Construction and Validation of a Psychometric Scale to Measure Consumers' Fears of Novel Food Technologies: The Food Technology Neophobia Scale». *Food Quality and Preference*, 19(8), 704-10.
- De Boer, J.; Aiking, H. (2018). «Prospects for Pro-Environmental Protein Consumption in Europe: Cultural, Culinary, Economic and Psychological Factors». *Appetite*, 121, 29-40.
- Demartini, E. Vecchiato, D.; Finos, L.; Mattavelli, S.; Gaviglio, A. (2022). «Would You Buy Vegan Meatballs? The Policy Issues Around Vegan and Meat-Sounding Labelling of Plant-Based Meat Alternatives». *Food Policy*, 111, 102310.
- Grazioli, F. (2023). *Capitalismo carnivoro. Allevamenti intensivi, carni sintetiche e il futuro del mondo*. Milano: Il Saggiatore.

- Gumussoy, M.; Macmillan, C.; Bryant, S.; Hunt, D.F.; Rogers, P.J. (2021). «Desire to Eat and Intake of 'Insect' Containing Food is Increased by a Written Passage: The Potential Role of Familiarity in the Amelioration of Novel Food Disgust». *Appetite*, 161, 105088.
- Hoek, A.C.; Elzerman, J.E.; Hageman, R.; Kok, F.J.; Luning, P.A.; De Graaf, C. (2013). «Are Meat Substitutes Liked Better Over Time? a Repeated In-home Use Test with Meat Substitutes or Meat in Meals». *Food Quality and Preference*, 28(1), 253-63.  
<https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2012.07.002>
- Hoek, A.C.; Luning, P.A.; Weijzen, P.; Engels, W.; Kok, F.J.; De Graaf, C. (2011). «Replacement of Meat by Meat Substitutes: A Survey on Person- and Product-Related Factors in Consumer Acceptance». *Appetite*, 56, 662-73.
- Martins, Y.; Pelchat, M.L.; Pliner, P. (1997). «Try It; It's Good and It's Good for You : Effects of Taste and Nutrition Information on Willingness to Try Novel Foods». *Appetite*, 28(2), 89-102.  
<https://doi.org/10.1006/appe.1996.0064>
- Nardi, V.A.M.; Jardim, W.C.; Ladeira, W.; Santini, F. (2019). «Predicting Food Choice: A Meta-analysis Based on the Theory of Planned Behavior». *British Food Journal*, 121(10), 2250-64.
- Onwezen, M.C.; Bouwman, E.P.; Reinders, M.J.; Dagevos, H. (2021). «A Systematic Review on Consumer Acceptance of Alternative Proteins: Pulses, Algae, Insects, Plant-Based Meat Alternatives, and Cultured Meat». *Appetite*, 159, 105058.
- Pelchat, M.L.P. (1995). «'Try it. You'll like it.' Effects of information on willingness to try novel foods». *Appetite*, 24, 153-66.
- Pozharliev, R.; De Angelis, M.; Rossi, D.; Bagozzi, R.; Amatulli, C. (2023). «I Might Try It: Marketing Actions to Reduce Consumer Disgust toward Insect-Based Food». *Journal of Retailing*, 99(1), 149-67.
- Rollin, F.; Kennedy, J.; Wills, J. (2011). «Consumers and New Food Technologies». *Trends in Food Science & Technology*, 22(2-3), 99-111.
- Rombach, M.; Dean, D.; Vrieskoop, F.; De Koning, W.; Aguiar, L.K.; Anderson, M.; Mongondry, Oppong-Gyamfi, P.M.; Urbano, B.; Gómez Luciano, C.A.; Hao, W.; Eastwick, E.; Jiang, Z.; Boereboom, A. (2022). «Is Cultured Meat a Promising Consumer Alternative? Exploring Key Factors Determining Consumer's Willingness to Try, Buy and Pay a Premium for Cultured Meat». *Appetite*, 179, 106307.
- Scheider, J.; Hall, J. (2011). «Why Most Product Launches Fail». *Harvard Business Review*.  
<https://hbr.org/2011/04/why-most-product-launches-fail>
- Schwartz, S.H. (1977). «Normative Influences on Altruism». *Advances in experimental social psychology*, 10, 221-79.
- Siegrist, M.; Hartmann, C. (2020). «Perceived Naturalness, Disgust, Trust and Food Neophobia as Predictors of Cultured Meat Acceptance in Ten Countries». *Appetite*, 155, 104814.
- Smart Protein Project Report (2021). *What Consumers Want: A Survey on European Consumer Attitudes Towards Plant-Based Foods*.  
[https://smartproteinproject.eu/wp-content/uploads/FINAL\\_Pan-EU-consumer-survey\\_Overall-Report-.pdf](https://smartproteinproject.eu/wp-content/uploads/FINAL_Pan-EU-consumer-survey_Overall-Report-.pdf)
- Stewart-Knox, B.; Mitchell, P. (2003). «What Separates the Winners from the Losers in New Food Product Development?». *Trends in Food Science & Technology*, 14(1), 58-64.
- Verbeke, W.; Vackier, I. (2005). «Individual Determinants of Fish Consumption: Application of the Theory of Planned Behaviour». *Appetite*, 44(1), 67-82.
- Verplanken, B. (2012). «Old Habits and New Routes to Sustainable Behaviour». Whitmarsh, L.; O'Neill, S.; Lorenzoni, I. (eds), *Engaging the public with climate change*, 43-56. London: Routledge.
- Zunino, D.; Grodal, S.; Suarez, F.F. (2020). «New Product Launch Strategy. Mix Novelty and Familiarity to Move from Niche to Mainstream». *IESE Insight*, 157, 68-75.

**Traiettorie di sviluppo per le imprese agroalimentari:  
sfide, management e innovazione**

a cura di Vladi Finotto e Christine Mauracher

# Rendicontazione di sostenibilità nell'industria agroalimentare: un'analisi della letteratura

Marisa Agostini

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Carlo Marcon

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Abstract** This study implements a systematic literature review focusing on sustainability reporting in the agricultural and food sector. Based on Scopus and Web of Science databases, the chapter investigates archival studies in the fields of economics, management and accounting that focus on three main areas: sustainability performance, structure and content of sustainability reporting, determinants and consequences of sustainability reporting. Although academic literature on this topic is still limited, the implementation of the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) offers an opportunity to gather further empirical evidence.

**Keywords** Sustainability. Reporting. Performance. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Regulation. Systematic Literature Review.

**Sommario** 1 Introduzione: provvedimenti normativi volti a favorire approcci e comunicazione sostenibili. – 2 La ricerca sulla comunicazione di sostenibilità nell'agroalimentare. – 3 La performance di sostenibilità. – 4 La reportistica di sostenibilità: modalità e contenuti. – 5 Le determinanti e gli effetti della reportistica di sostenibilità. – 6 Riflessioni conclusive e prospettive future.

## 1 **Introduzione: provvedimenti normativi volti a favorire approcci e comunicazione sostenibili**

Nel settore agroalimentare si nota una particolare scarsità di studi riguardanti la comunicazione societaria e nello specifico la rendicontazione di sostenibilità, nonostante l'elevato impatto ambientale e sociale. Come è noto, il settore agricolo è responsabile per oltre il 10% delle emissioni climalteranti, mentre la produzione di cibo e bevande è tra le principali industrie manifatturiere del continente. Entrambe, agricoltura e industria alimentare, sono chiamate dalle politiche europee e dall'urgenza della crisi ambientale a rivedere strategie, pratiche e processi in chiave sostenibile (Eurostat 2022). Nel comparto sono rilevanti tutte le questioni riguardanti la lavorazione, trasformazione e produzione di alimenti, soprattutto in termini di effetti nell'ecosistema e comprensione degli aspetti lavorativi interni. L'Unione europea ha recentemente intrapreso un percorso di notevole cambiamento volto a rafforzare i riferimenti normativi sia per il settore agroalimentare con la strategia 'Farm to Fork' sia attraverso la rendicontazione di sostenibilità con la *Corporate Sustainability Reporting Directive* del 14 dicembre 2022. Entrambi gli aspetti, pur permanendo separati, si collocano al centro del Green Deal europeo che auspica la creazione di un'economia moderna, efficiente e competitiva, volta alla riduzione delle emissioni nette di gas a effetto serra, la dissociazione tra crescita economica e utilizzo delle risorse, la centralità dell'essere vivente e dell'ambiente.

In particolare, la strategia 'Farm to Fork' mira a rendere i sistemi alimentari equi, sani e rispettosi dell'ambiente. L'introduzione di un quadro normativo per i sistemi alimentari sostenibili si colloca all'interno di questa strategia che vorrebbe promuovere la coerenza delle politiche a livello europeo e nazionale, l'integrazione della sostenibilità in tutte le politiche alimentari e il rafforzamento della resilienza dei sistemi alimentari. L'obiettivo primario è la transizione verso un sistema alimentare sostenibile che dovrebbe: avere un impatto ambientale neutro o positivo; contribuire a mitigare i cambiamenti climatici e ad adattarsi ai loro impatti; invertire la perdita di biodiversità; garantire la sicurezza alimentare, la nutrizione e la salute pubblica; preservare l'accessibilità economica degli alimenti, favorendo contemporaneamente ritorni economici più equi, maggiore competitività nel settore e promozione del commercio equo-solidale.

Il secondo aspetto centrale nel Green Deal europeo e qui richiamato riguarda l'approvazione della Direttiva UE 2022/2464 del 14 dicembre 2022 intitolata *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD 2022). Questa rappresenta l'ultima tappa di un percorso normativo-evolutivo inerente alla comunicazione non finanziaria che ha spinto gli stati membri dell'Unione europea a valorizzare le crescenti esigenze informative della collettività e degli *stakeholders*, non

solo nel settore agroalimentare, ma nell'intera economia. L'obiettivo dell'ultima direttiva (CSRD 2022) è quello di promuovere la comunicazione societaria in materia ambientale, sociale e di governance, ampliando la platea di soggetti interessati dagli obblighi di rendicontazione di sostenibilità e specificando maggiormente sia le informazioni da rendicontare sia le modalità di comunicazione. Oltre alla CSRD (2022), sono in atto moltissimi altri provvedimenti e iniziative internazionali volti a favorire tale rendicontazione. In particolare, l'International Sustainability Standards Board (ISSB) all'inizio del 2023 ha deliberato l'introduzione di nuovi standard globali di sostenibilità che affianchino i tradizionali principi contabili internazionali IFRS (International Financial Reporting Standards): l'IFRS S1 (General Sustainability related Disclosures) fornisce indicazioni generali utili in tema d'informativa economico-finanziaria inerente alla sostenibilità, mentre l'IFRS S2 (Climate-related Disclosures) fa specifico riferimento alla comunicazione di questioni relative al clima, chiedendo alle aziende di fornire informazioni relativamente alla loro esposizione a rischi e opportunità legati al clima. L'ISSB inoltre ha deciso all'unanimità di consentire (e pertanto favorire) l'utilizzo dei più recenti provvedimenti di altri organismi internazionali, facendo esplicito riferimento ai *Global Reporting Initiative Standards* e agli *European Sustainability Reporting Standards*. Questi ultimi in particolare sono elaborati dallo European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) e chiamati a guidare la rendicontazione di sostenibilità perché la CSRD (2022) li riconosce come gli standard di sostenibilità ufficialmente adottati in ambito europeo.

Tutte queste iniziative dimostrano la dichiarata volontà di favorire l'affermazione di approcci volti alla sostenibilità e al miglioramento della sua rendicontazione. Tuttavia, questa volontà di giungere a obiettivi importanti anche in tempi brevi si scontra con esigenze pratiche che richiedono tempo e dati empirici che sembrano ancora poco diffusi - e investigati - per il settore agroalimentare. Per questi motivi, il presente lavoro si basa su un'analisi della letteratura accademica riguardante le pratiche e la comunicazione di sostenibilità nel settore agroalimentare, con l'obiettivo di cogliere gli aspetti maggiormente approfonditi dalla letteratura e quelli che meriterebbero un maggiore approfondimento in futuro.

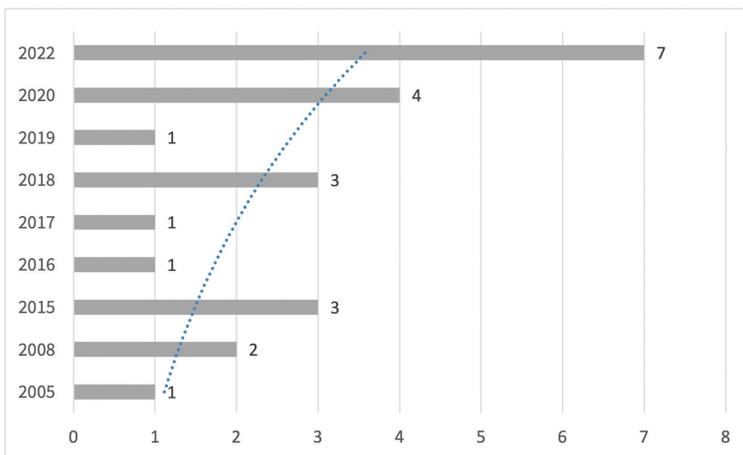
## 2 La ricerca sulla comunicazione di sostenibilità nell'agroalimentare

Il paragrafo precedente ha evidenziato come l'informativa di carattere non finanziario abbia riscontrato negli anni notevoli cambiamenti e tale percorso evolutivo sia ancora in corso. Questo ha comportato l'adozione di approcci differenti per la rappresentazione delle questioni attinenti alla sostenibilità soprattutto in alcuni settori quali quello agroalimentare. La CSRD (2022) sta progressivamente ampliando la platea dei soggetti tenuti alla rendicontazione di sostenibilità con l'evidente obiettivo di ridurre le discrepanze in termini sia di applicabilità della normativa sia di comparabilità delle informazioni. Per questo risulta importante capire quali siano le attività aziendali connesse alla sostenibilità nel settore agroalimentare e come queste possano essere adeguatamente rendicontate. L'analisi della letteratura scientifica attualmente disponibile aiuta sicuramente a cogliere questi aspetti, evidenziando anche quanto siano potenzialmente rilevanti e quali siano già stati maggiormente approfonditi.

La metodologia di ricerca, impiegata per effettuare l'analisi, si è avvalsa delle banche dati Scopus e Web of Science che costituiscono i database bibliografico-citazionali più utilizzati e rilevanti in ambito accademico. L'analisi mira così a identificare le peculiarità del tema oggetto di approfondimento, in modo da poterle poi analizzare nel dettaglio, sviluppando domande di ricerca pertinenti e specifiche (Massaro et al. 2016). L'obiettivo è quello di selezionare, esaminare e sintetizzare i diversi contributi in modo da ottenere risultati caratterizzati da trasparenza, completezza e riproducibilità di analisi (Littell et al. 2008; Tranfield et al. 2003). Per questo, la metodologia ha previsto lo svolgimento di passaggi precisi e consecutivi, brevemente descritti anche nel seguito, per individuare in maniera oggettiva e completa i contributi oggetto di esame (Agostini et al. 2020). Il primo passaggio ha riguardato la scelta e l'utilizzo di specifiche parole chiave che hanno permesso di identificare i contributi scientifici che trattano il tema analizzato. Le parole chiave scelte sono state raggruppate in due filoni. Il primo (attraverso le parole chiave *sustainability, food industry, report*) mira a ottenere ed esaminare la letteratura attinente alla rendicontazione di sostenibilità nel settore agroalimentare, mentre il secondo filone (attraverso le parole chiave *performance, food industry, CSR*) si focalizza sulla relazione sussistente tra sostenibilità e performance sempre nel settore agroalimentare. Prima di procedere all'analisi dei contributi è stato necessario effettuare una prima cernita tramite l'utilizzo di criteri specifici. I database utilizzati permettono infatti di applicare dei filtri e selezionare i risultati più attinenti alla ricerca che si vuole effettuare. Sono così stati applicati i seguenti quattro criteri consecutivi:

- in base alla tipologia del documento, sono stati selezionati soltanto gli articoli, andando così a eliminare libri, rassegne e atti pubblicati nell'ambito di seminari e convegni, con l'obiettivo di individuare documenti riportanti ricerca validata nei circuiti scientifici internazionali;
- in base alla lingua di pubblicazione, sono stati selezionati soltanto gli articoli in lingua inglese;
- in base all'area tematica, sono stati selezionati soltanto gli articoli afferenti a 'Business, Management and Accounting';
- in base alla fonte, sono stati scelti soltanto gli articoli già stampati o in fase di stampa su riviste scientifiche.

In questo modo il campione risultante dalla ricerca include 98 articoli: 25 articoli sono stati reperiti attraverso la banca dati Scopus, 49 articoli da Web of Science, mentre i restanti contributi (24) sono risultati presenti in entrambe le banche dati considerate. Il campione ottenuto è stato successivamente esaminato nel dettaglio: l'esame di titoli, abstract e parole chiave dei 98 articoli ha permesso di eliminare i documenti non attinenti all'ambito oggetto del presente studio. Il campione finale di analisi è composto da 23 articoli. Un numero consistente di questi contributi risulta pubblicato nell'ultimo anno considerato nella ricerca bibliografica (2022) e, più in generale, più della metà degli articoli sono stati pubblicati a partire dal 2019 [graf. 1].



**Grafico 1** Numero di articoli del campione in ciascun anno di pubblicazione

Si evidenzia inoltre che non sono stati posti limiti inferiori nell'analisi e, nonostante questo, il primo articolo del campione è stato

pubblicato nel 2005. Queste evidenze provano come sia stata riconosciuta rilevanza al tema qui esaminato solo in tempi recenti.

Risulta interessante anche analizzare se gli articoli selezionati nel campione facciano riferimento a una precisa area geografica [graf. 2]. Una parte consistente della letteratura esaminata (dieci articoli) non fa riferimento a una specifica area geografica trattando considerazioni valide universalmente. Tuttavia otto dei restanti tredici articoli considerano il solo contesto europeo a riprova dell'importanza data dall'UE alla tematica oggetto del presente scritto, come evidenziato anche attraverso i provvedimenti normativi e strategici del Green Deal europeo richiamato nel paragrafo precedente.

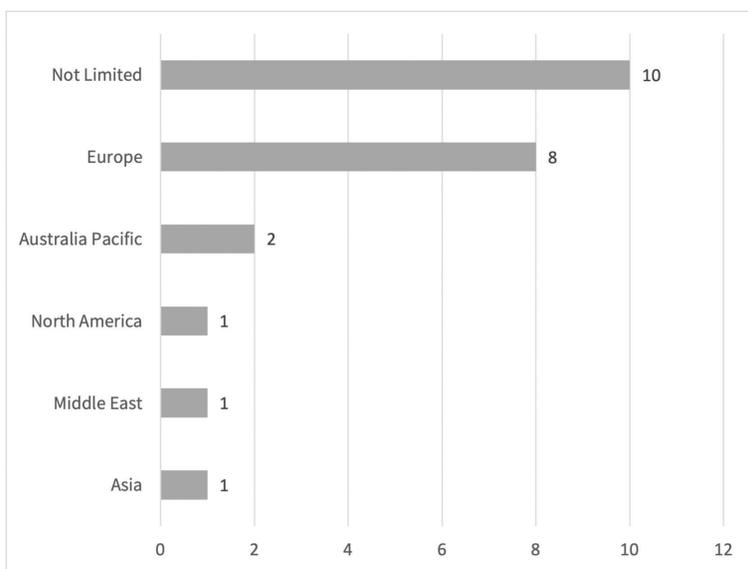


Grafico 2 Numero di articoli del campione per area geografica

Gli articoli del campione sono stati pubblicati in venti riviste diverse: soltanto tre di queste (*British Food Journal*; *Journal of Cleaner Production*; *Sustainability*) hanno pubblicato due articoli sul tema qui esaminato. In tutti gli altri casi ciascuna rivista ha pubblicato un solo articolo. È inoltre possibile suddividere le venti riviste [graf. 3] a seconda che siano specializzate nell'ambito contabile (*Accounting Forum*; *Meditari Accountancy Research*; *Social and Environmental Accountability Journal*), siano focalizzate sul settore agroalimentare (*British Food Journal*; *Agricultural Economics*; *Revista Espanola de Estudios Agrosociales y Pesqueros*), si riferiscano nello specifico a questioni attinenti la sostenibilità (*Business Strategy and the Environment*; *Corporate Social Responsibility and Environmental*

*Management; Environment, Development and Sustainability; Journal of Sustainable Finance and Investment; Sustainability*) o riguardino uno spettro più ampio di tematiche connesse al management (*International Journal of Productivity and Performance Management; International Journal of Business Innovation and Research*).

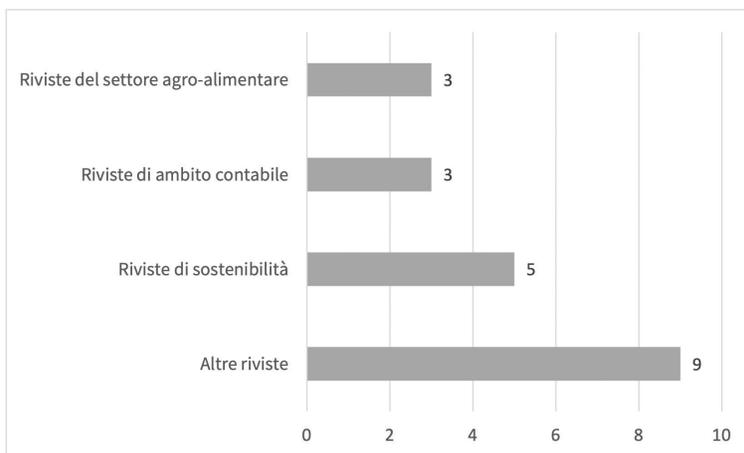
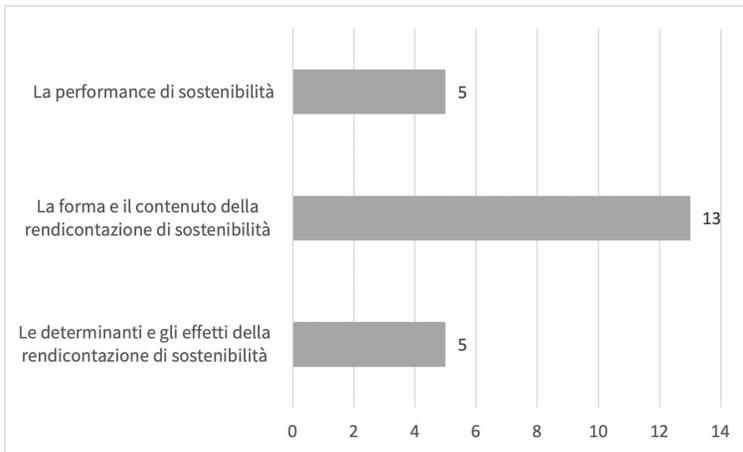


Grafico 3 Categorizzazione delle riviste in quattro diversi gruppi

Queste considerazioni segnalano come il tema sia ancora in fase di esplorazione nella maggior parte delle riviste e solo in pochi casi abbia assunto connotati di analisi interdisciplinari. Si evince lo stesso analizzando il numero di citazioni di questi articoli che risultano in media pari a 21,35: considerando che un articolo del campione ha raggiunto la soglia delle 100 citazioni (Guthrie et al. 2008a), emerge chiaramente come tale numero sia molto più basso per tutti gli altri contributi del campione esaminato. Questo sottolinea ancora una volta come il tema della performance e della rendicontazione di sostenibilità nel settore agroalimentare rappresenti un dibattito recente e non ancora bene sviluppato nella letteratura internazionale.

Dopo la selezione e l'analisi descrittiva degli articoli del campione è stata effettuata una loro categorizzazione in base alla tematica trattata in ciascuno di essi al fine di identificare gli argomenti di maggior interesse e permettere un loro approfondimento nel seguito del presente capitolo. Le tre aree tematiche così considerate sono tutte focalizzate nel settore agroalimentare e riguardano: la performance di sostenibilità, la forma e il contenuto della rendicontazione di sostenibilità, le determinanti e gli effetti della rendicontazione di sostenibilità [graf. 4].



**Grafico 4** Categorizzazione degli articoli in tre principali aree tematiche

### 3 La performance di sostenibilità

Il primo filone di ricerca derivante dall'analisi della letteratura comprende gli studi finalizzati a indagare i fattori che caratterizzano la performance di sostenibilità nel settore agroalimentare, i motivi che spingono le aziende a impegnarsi in pratiche sostenibili e le relazioni con le performance finanziarie, in modo da comprendere se le aziende maggiormente coinvolte in attività sostenibili abbiano anche migliori performance finanziarie.

Le aziende del settore agroalimentare sono attente al tema della sostenibilità in tutte le sue dimensioni (ambientale, sociale e di governance - ESG) e stanno cercando di sviluppare modelli di creazione del valore che tengano conto di questi fattori, in risposta alle crescenti pressioni provenienti dalle varie categorie di stakeholder e dall'opinione pubblica. Infatti, il settore agroalimentare presenta delle caratteristiche che inducono le aziende ad accelerare l'adozione di pratiche di Corporate Social Responsibility (CSR). Innanzitutto questo incide direttamente sulla salute delle persone, che richiedono particolare attenzione alla selezione delle materie prime e alla qualità del prodotto finito. In secondo luogo, il settore agroalimentare ha un impatto rilevante sulle risorse naturali, come ad esempio l'utilizzo delle risorse idriche, lo sfruttamento del suolo e la gestione dei rifiuti. Infine, il settore del cibo presenta una catena di fornitura complessa, lungo la quale il rispetto dei fattori ESG non è sempre allineato.

Le motivazioni sottostanti l'adozione di pratiche di CSR vengono approfondite dallo studio di Shnayder et al. (2016) con riferimento all'industria degli alimenti confezionati. Questo paper mostra che

differenti istituzioni e stakeholder determinano l'adozione di differenti tipologie di CSR. Più nello specifico, le motivazioni non legate al profitto, bensì al pianeta e alle persone, possono essere spiegate da pressioni esterne e sociali provenienti dal contesto istituzionale di tipo cognitivo-culturale. Meno efficaci appaiono invece le pressioni derivanti dal rispetto di regole e norme. Inoltre, gli stakeholder pubblici non legislativi (come ad esempio le comunità locali) agiscono come validi motivatori per gli aspetti ambientali della CSR. Le aziende del settore agroalimentare che già adottano politiche di CSR appaiono anche più propense a sviluppare modelli di business basati sull'economia circolare, come risulta dal paper di Fortunati et al. (2020) che analizza un campione di piccole-medie imprese italiane. La combinazione di buone pratiche di CSR e di economia circolare facilita il raggiungimento di positive performance in termini di sostenibilità aziendale.

La maggior parte degli studi di questo filone indaga se sussiste una relazione tra la performance di sostenibilità e quella finanziaria nel settore agroalimentare. Partalidou et al. (2020), sulla base dell'analisi di un campione internazionale di aziende quotate su un arco temporale di sei anni, trovano evidenza dell'influenza positiva di diversi fattori sulla performance finanziaria espressa in termini di redditività operativa. In particolare, incidono la performance ambientale, l'implementazione dei principi di gestione della qualità (come, ad esempio, il Total Quality Management) come misura indiretta della performance sociale e la pubblicazione di report di sostenibilità intesa come misura della performance di governance. In sintesi, le aziende che integrano le iniziative ESG nei loro processi aziendali raggiungono una performance finanziaria più elevata. Ciò implica che le aziende che soddisfano le aspettative degli stakeholder mediante l'adozione di modelli di CSR sono in grado di migliorare la loro performance finanziaria. Analogamente, Omidi e Shafiee (2018) mostrano, attraverso la somministrazione di questionari ai manager e principali clienti di un campione di aziende iraniane, come la CSR influenza positivamente la performance finanziaria sia in modo diretto sia attraverso la mediazione della performance sociale e della reazione dei consumatori. In altre parole, investire in CSR consente alle aziende di rafforzare la loro reputazione e questo genera una reazione positiva dei clienti, con un conseguente miglioramento della performance finanziaria. Infine, Ikram et al. (2020) conducono un'analisi del livello di CSR e del relativo impatto sulla performance finanziaria, comparando imprese occidentali e dell'Asia meridionale del settore alimentare. Il livello di CSR delle imprese occidentali è più alto in quanto hanno modelli di CSR più evoluti, mentre le aziende del Sud asiatico si dimostrano più restie a investire risorse in attività di CSR. Contrariamente ai due studi precedenti, non sussiste alcuna relazione tra CSR e performance finanziaria né per le

imprese occidentali né per quelle dell'Asia meridionale. La performance finanziaria dipende solamente dalla collocazione geografica dell'azienda. Pertanto non essendoci incentivi interni all'adozione di modelli di CSR, gli autori suggeriscono che i governi dovrebbero fornire degli incentivi esterni sottoforma di sussidi e sgravi fiscali.

In sintesi, le pubblicazioni esaminate sembrano suggerire che l'impegno delle aziende del settore agroalimentare nelle attività legate alla sostenibilità non dipende tanto da obblighi normativi, bensì da pressioni esterne da parte della società e degli stakeholder, nonché dall'incentivo di migliorare la propria performance finanziaria (*doing well by doing good*). Tuttavia, sarebbe utile approfondire anche la relazione inversa, ossia capire se le aziende che investono in sostenibilità sono solo quelle che hanno una performance finanziaria abbastanza buona da poterselo permettere (*do good when they do well*).

#### **4 La reportistica di sostenibilità: modalità e contenuti**

Le pubblicazioni comprese in questo secondo filone di ricerca possono essere suddivise in due categorie. Nella prima rientrano gli studi finalizzati a fornire uno stato dell'arte della reportistica di sostenibilità, andando a esaminare come e cosa rendicontano le aziende del settore alimentare. Appartengono, invece, alla seconda categoria i lavori che mirano a proporre dei modelli di reporting per risolvere alcune criticità dell'informativa di sostenibilità.

Con riferimento alla prima categoria, Rajic et al. (2022) hanno indagato in che misura 75 multinazionali del settore alimentare hanno fornito informazioni sulla loro performance ambientale nei report di sostenibilità. Il 68% delle aziende del campione ha prodotto dei report separati, il 29% ha fornito le informazioni in un'apposita sezione della relazione sulla gestione e solamente il 3% ha redatto dei report integrati. I risultati di questo studio mostrano che le aziende, i cui report di sostenibilità sono maggiormente conformi agli standard di rendicontazione del Global Reporting Initiative (GRI), sono quelle più allineate al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile stabiliti dalle Nazioni Unite (UN SDGs). In particolare, le imprese di alimenti di origine vegetale sono più conformi agli standard GRI di quelle di alimenti di origine animale. L'indicatore di performance ambientale maggiormente rendicontato è relativo al prelievo di acqua, mentre la lacuna informativa più rilevante riguarda le emissioni di gas serra. Basandosi, invece, su di un campione di 16 aziende di cibo confezionato, Shnayder et al. (2015) trovano che i loro report di sostenibilità forniscono un adeguato livello di informazioni solo per quelle tematiche relative alle persone, che richiedono un minor sforzo in termini di cambiamento dei processi aziendali. Di contro, le maggiori carenze informative si ravvisano proprio sui temi

relativi all'ambiente e al profitto, che invece comportano dei cambiamenti strutturali che vanno oltre le normali prassi aziendali. Mediante l'utilizzo della metodologia del caso di studio, Jindrichovska et al. (2020) mostrano come le multinazionali del settore agroalimentare abbiano migliorato nel corso del tempo la trasparenza dei loro report di sostenibilità come risposta alle crescenti pressioni provenienti dai loro stakeholder per una maggiore attenzione ai temi ESG.

A differenza degli studi citati in precedenza che hanno analizzato le aziende operanti a livello globale, altre pubblicazioni si sono concentrate sulle prassi di rendicontazione di sostenibilità che si sono sviluppate in singoli contesti nazionali. Guthrie et al. (2008a) hanno analizzato la rendicontazione sociale e ambientale nel settore del cibo e delle bevande in Australia, evidenziando la presenza nei report prodotti volontariamente di indicatori specifici del settore piuttosto che informazioni di carattere generico. Questo risultato supporta lo sviluppo di linee guida in tema di reportistica di sostenibilità sempre più differenziate per settore, al fine di ottenere quantomeno una comparabilità intra-settoriale. Inoltre, gli stessi autori in un altro paper avente il medesimo campione (Guthrie et al. 2008b) suggeriscono di utilizzare anche altri mezzi di comunicazione, oltre ai report annuali, per valutare la performance sociale e ambientale, come ad esempio i siti web delle aziende. Infatti, le informazioni riportate in questi due mezzi di comunicazione sono differenti tra loro, con una maggiore enfasi sugli aspetti sociali nei bilanci annuali e sugli aspetti ambientali nei siti web. Con riferimento al contesto polacco, Bobola et al. (2018) sottolineano come solo una minoranza di imprese del settore alimentare (14%) abbia preparato dei report di sostenibilità in una fase antecedente l'entrata in vigore della direttiva europea sull'informativa non finanziaria. Le aziende che hanno predisposto il bilancio di sostenibilità dimostrano l'implementazione di molti presupposti dello sviluppo sostenibile. Invece, Pakšiová e Lovciová (2019) hanno analizzato 142 report annuali di aziende slovacche del settore alimentare per l'anno 2017, ossia il primo anno di applicazione della direttiva europea sull'informativa non finanziaria. Sui temi ambientali le imprese si concentrano principalmente su rifiuti, acque reflue, materiali ed energia, mentre sui temi sociali si focalizzano sui rapporti di lavoro, diritti umani e responsabilità circa i prodotti. Tuttavia, questo studio ha evidenziato che il livello informativo a livello generale è alquanto scarso, confermando un ritardo in termini di trasparenza delle aziende dell'Europa orientale rispetto a quelle dell'Europa occidentale. Infine, per quanto riguarda il contesto indonesiano, Gunawan et al. (2022) trovano che l'indicatore maggiormente rendicontato dalle aziende del settore alimentare è quello relativo alla sicurezza del cibo, dal momento che eventuali disfunzioni sotto questo profilo potrebbero causare degli effetti negativi in termini di reputazione aziendale.

Nonostante la redazione di report di sostenibilità sia in notevole crescita tra le aziende del settore, tale reportistica presenta importanti criticità in termini di limitata comparabilità, attendibilità e rilevanza dell'informazione. Al riguardo non mancano gli studi che cercano di proporre dei modelli di rendicontazione, finalizzati a migliorare la qualità dei report di sostenibilità e applicati all'industria del cibo. In particolare, Baviera-Puig et al. (2015) adottano un approccio multi-stakeholder allo scopo di soddisfare il crescente fabbisogno informativo e segnalano come gli stakeholder non apprezzino tanto il numero degli indicatori, bensì la presenza dei soli indicatori rilevanti e determinati in modo affidabile. Altri studiosi propongono un modello concettuale per valutare l'implementazione della rendicontazione integrata, mediante il caso studio di un'azienda italiana non quotata operante nel comparto del grano duro (Silvestri et al. 2017). Secondo questi autori il grado di *accountability* del report integrato è elevato in presenza di tre condizioni: il coinvolgimento degli stakeholder, il modello di business derivante dalla strategia, l'integrazione tra le informazioni finanziarie e non-finanziarie. Il paper di Cumming (2005) esamina l'applicazione pratica di alcune linee guida di divulgazione e certificazione della performance di sostenibilità di un'azienda britannica operante nella commercializzazione di beni alimentari. Per un'applicazione efficace di queste linee guida è essenziale che essa coinvolga tutti i livelli gerarchici dell'organizzazione, nonché gli stakeholder esterni. Inoltre, per migliorare l'utilità della reportistica di sostenibilità risulta fondamentale ridurre al minimo il rischio di omettere argomenti rilevanti. A tal fine Bellantuono et al. (2018) presentano un approccio per identificare gli argomenti da considerarsi sicuramente significativi (*material*) per le aziende del settore agroalimentare. Analogamente, D'Adamo (2022) integra la matrice di materialità con la metodologia del processo gerarchico analitico allo scopo di migliorare la rilevanza della reportistica di sostenibilità, attraverso il caso di un produttore italiano di pasta. In sostanza, questi studi riconoscono come vi sia un'eccessiva discrezionalità nell'applicazione del principio di materialità che consente di individuare gli argomenti rilevanti da trattare nei report di sostenibilità e cercano di proporre delle soluzioni per incrementare la loro comparabilità e attendibilità.

## 5 **Le determinanti e gli effetti della reportistica di sostenibilità**

Nel terzo e ultimo filone di ricerca individuato sono compresi gli studi che analizzano le determinanti e gli effetti della reportistica di sostenibilità. Analizzare le determinanti significa comprendere le caratteristiche aziendali associate alla quantità e qualità della reportistica di sostenibilità, mentre indagare gli effetti significa verificare se le aziende che rendicontano informazioni su temi di sostenibilità presentano delle performance migliori.

Con riferimento alle determinanti, Westerholz e Höhler (2022) esaminano il ruolo della forma organizzativa nell'industria casearia tedesca e trovano evidenza che le cooperative rendicontano maggiori informazioni di sostenibilità e di qualità più elevata rispetto ai caseifici aventi soci di capitale. Questi risultati appaiono giustificati sia dal fatto che le cooperative attribuiscono una maggiore importanza alla sostenibilità sia dall'esigenza di informare adeguatamente i soci, ovvero gli agricoltori che forniscono il latte. Inoltre, lo studio segnala che solo una minoranza dei caseifici tedeschi pubblica un report di sostenibilità, mentre la maggior parte comunica tali informazioni mediante i propri siti web. Invece, dallo studio di Iazzi et al. (2022), che hanno esaminato l'informativa non finanziaria pubblicata nel 2018 da 102 aziende operanti nel settore del cibo e delle bevande, emerge che la quotazione dell'azienda rappresenta la determinante più importante del livello di reportistica di sostenibilità, misurata in termini di conformità agli standard del GRI. Questo risultato conferma come anche le aziende quotate di questo settore siano consapevoli che gli investitori siano ormai particolarmente interessati ad avere informazioni sulla sostenibilità. La quotazione in borsa presenta, inoltre, una correlazione positiva anche con la scelta di asseverare i report di sostenibilità al fine di incrementare la loro credibilità, come risulta dal paper di Araya et al. (2015). Questi autori mostrano però come le aziende del settore agroalimentare ricorrono all'asseverazione (*assurance*) di tali report in misura minore rispetto alle aziende di altri settori, soprattutto a causa delle aziende agricole che hanno effettuato tale scelta solo nel 15% dei casi. Inoltre, riscontrano un'associazione positiva tra la dimensione aziendale e la scelta del revisore esterno, ossia le aziende più grandi sono più propense ad attribuire l'incarico a un soggetto della professione contabile, mentre le aziende più piccole si affidano maggiormente a soggetti che non sono revisori contabili.

Passando a esaminare l'impatto della reportistica di sostenibilità sulla performance aziendale, Buallay (2022) verifica questa relazione utilizzando 1426 osservazioni di aziende del settore del cibo operanti in 31 differenti nazioni per un periodo di dieci anni (2008-17). I risultati di questo studio dimostrano che la reportistica di sostenibilità

ha un effetto positivo sulla redditività del patrimonio netto (ROE), mentre non si riscontrano relazioni statisticamente significative con la redditività dell'attivo netto (ROA) e il valore dell'azienda misurato mediante il Tobin's Q. Al Hawaj e Buallay (2022) indagano le medesime relazioni attraverso un campione internazionale di 3.000 aziende di differenti settori, tra cui 189 aziende appartenenti al settore agroalimentare. Nonostante lo studio dimostri che in alcuni settori esiste una correlazione tra la reportistica di sostenibilità e la performance finanziaria, non sussiste alcuna relazione significativa nel settore agroalimentare. Pertanto, da questi studi non è possibile asserire che una maggiore trasparenza dei report di sostenibilità conduca a un miglioramento della performance finanziaria delle aziende agroalimentari. Probabilmente questo è dovuto al fatto che, almeno finora, i costi della reportistica di sostenibilità eccedono i benefici informativi per gli investitori. Non vi è dubbio, inoltre, che questi risultati suggeriscano la necessità di approfondire ulteriormente l'impatto della rendicontazione di sostenibilità sulla performance finanziaria nel settore del cibo, ma anche sulla performance di sostenibilità stessa. In altre parole, sarebbe utile capire se gli sforzi per innalzare la trasparenza dei report di sostenibilità, che le aziende agroalimentari stanno effettuando, si traducono anche in un maggior impegno sui temi della sostenibilità oppure si tratta semplicemente di un mero esercizio di conformità a standard e regole più evolute.

## 6 Riflessioni conclusive e prospettive future

Dalla fine del secolo scorso l'attenzione ad aspetti ambientali e sociali e ai rischi connessi all'operato aziendale ha riscontrato sempre più rilevanza per il mercato. A tal proposito a livello internazionale è stata introdotta una disciplina normativa progressivamente più stringente. Questo riflette quanto richiesto dagli stakeholder circa la trasparenza dei comportamenti delle società attinenti alla sostenibilità. Infatti, i documenti di bilancio relativi alla presentazione dell'andamento economico-finanziario d'impresa, non risultano sufficientemente esplicativi degli effetti e degli impatti sull'ecosistema delle azioni aziendali. Nonostante l'adozione della Direttiva 2014/95 UE che è stata recepita nell'ordinamento italiano dal d.lgs. 254/2016, prevedendo l'obbligo della dichiarazione non finanziaria per tutte le società che superano dei limiti definiti dalla normativa stessa, la maggior parte delle società ancora pubblicano il bilancio di sostenibilità solo su base volontaria. In particolare, nessuna società del settore alimentare avente sede legale nel Triveneto risulta oggi obbligata alla pubblicazione della dichiarazione non finanziaria. I provvedimenti normativi (CSRD 2022) e i principi, descritti nel primo paragrafo di questo capitolo, mirano tuttavia ad allargare notevolmente la platea

di imprese che saranno chiamate obbligatoriamente a rendicontare in tema di sostenibilità nei prossimi anni. Per questo risulta utile approfondire i temi della performance e della rendicontazione di sostenibilità nel settore agroalimentare che, come ha sottolineato il secondo paragrafo, rappresentano un dibattito recente e non ancora bene sviluppato nella letteratura internazionale. L'analisi della letteratura ha portato all'individuazione e all'approfondimento di tre principali aree tematiche concernenti il settore agroalimentare e riguardanti rispettivamente la performance di sostenibilità, la forma e il contenuto della rendicontazione di sostenibilità, le determinanti e gli effetti della rendicontazione di sostenibilità. I contributi rientranti nella prima area tematica mirano a evidenziare se le aziende maggiormente promotrici di attività sostenibili riescano anche a realizzare migliori performance finanziarie. Infatti, molti studi di questo filone (Ikram et al. 2020; Omidi, Shafiee 2018; Partalidou et al. 2020) cercano di identificare possibili connessioni tra la performance di sostenibilità e i risultati economico-finanziari delle imprese del settore agroalimentare. Gli obiettivi di rispondere alle pressioni esterne degli stakeholder e di migliorare i risultati economico-finanziari (*doing well by doing good*) rappresentano gli incentivi principali per cui le aziende del settore agroalimentare diventano proattive in ambito sostenibile. In questo senso, gli articoli del campione sembrano affermare che (da soli) gli obblighi normativi siano un motore poco potente per favorire la sostenibilità nel settore esaminato. Tuttavia, come spiegato sopra, la dichiarazione non finanziaria non è oggi obbligatoria per moltissime aziende di questo settore, generando criticità nella comunicazione aziendale attinente alla sostenibilità soprattutto in termini di limitata comparabilità, affidabilità e rilevanza dell'informativa fornita. Il secondo filone di ricerca considerato si è proprio soffermato sulla forma e sul contenuto della rendicontazione di sostenibilità nel settore agroalimentare, evidenziando come la mancanza di linee guida e di *framework* ben definiti porti alla redazione prettamente soggettiva del documento. Le normative vigenti, anche laddove fossero obbligatorie, delincono soltanto le macroaree da analizzare, lasciando libero arbitrio alle imprese nella presentazione delle informazioni. Se da un lato tale aspetto risulta positivo, in quanto spetta alle singole società l'approfondimento di tematiche ritenute rilevanti nell'operato aziendale, dall'altro ciò comporta una rappresentazione che potrebbe essere in parte non veritiera, data la possibile omissione di effetti impattanti in termini di sostenibilità. Per questi motivi, il terzo e ultimo filone di ricerca esaminato ha voluto approfondire le determinanti che spingono le aziende a redigere volontariamente dei report di sostenibilità, evidenziando anche gli effetti positivi che ne derivano.

Concludendo, la performance e la rendicontazione di sostenibilità nel settore agroalimentare risultano esaminati in modo ancora

marginale nella letteratura internazionale, ma, data la crescente attenzione rivolta all'argomento nel contesto internazionale, ci si aspetta un maggiore approfondimento negli anni a seguire. Con la CSRD (2022), l'Unione europea aumenta il perimetro delle società sottoposte alla rendicontazione di informazioni legate alla sostenibilità, in particolare riguardanti l'andamento e i potenziali rischi interni ed esterni all'organizzazione. Tutto ciò nell'ottica di conseguimento degli obiettivi del programma europeo Green Deal che sono già ben chiari agli stakeholder e al mercato. La presentazione volontaria della dichiarazione non finanziaria da parte delle società operanti nel settore agroalimentare è oggi ancora legata alla tipologia del settore (considerata impattante in termini di sostenibilità e pertanto ricevendo forti pressioni da parte degli stakeholder e del mercato per una rappresentazione quanto più possibile esaustiva) e alla volontà della singola società di presentarsi come un'entità che si impegna in modo proattivo per diminuire potenziali impatti negativi. Queste considerazioni generali vanno poi calate negli specifici casi aziendali per valutare se tale comportamento volontario e proattivo si traduca in una mera rappresentazione societaria o in un'effettiva maggiore attenzione verso tematiche sostenibili.

In ultimo, il tema della comunicazione di sostenibilità si rivelerà un banco di prova cruciale per l'agroalimentare italiano. La peculiare struttura del comparto, dominato da imprese piccole e micro, rende le pratiche e le logiche qui trattate particolarmente complesse da affrontare. Pressioni provenienti dai consumatori e da mercati, soprattutto esteri, molto attenti alla sostenibilità, prescrizioni dovute alle relazioni con la grande distribuzione nazionale ed estera, potrebbero costringere l'alimentare italiano ad adeguarsi a standard nati e diffusi presso imprese di dimensioni molto più grandi. La reportistica di sostenibilità e l'adeguata comunicazione della stessa, oltre a rappresentare dei vincoli esterni, potrebbero configurarsi come supporti validi alla comunicazione efficace del prodotto made in Italy: già riconosciuto generalmente come di qualità, potrebbe vedere innalzata il suo percepito e la sua capacità di comandare valore sui mercati internazionali a fronte di una chiara rappresentazione dei suoi plus in termini di sostenibilità ambientale e sociale. Ricerca accademica, politiche e istituzioni intermedie (come ad esempio le associazioni di categoria) risulteranno importanti attori nell'accompagnamento delle piccole-medie imprese del Made in Italy agroalimentare verso le pratiche più aggiornate.

## Bibliografia

- Agostini, M.; Serena, C.M.; Giuliani, M. (2020). «Big Data e Analytics: impatto sul sistema aziendale e performance». Lombardi, R.; Mancini, D.; Chiacchi, M.S. (a cura di), *Smart Technologies, Digitalizzazione e Capitale Intellettuale: Sinergie e Opportunità*. Milano: Franco Angeli, 132-56.
- Al Hawaj, A.Y.; Buallay, A.M. (2022). «A Worldwide Sectorial Analysis of Sustainability Reporting and Its Impact on Firm Performance». *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 12(1), 62-86.
- Araya, H.M.B.; Mas, E.S.; Garrido, F.P. (2015). «Assurance on Sustainability Reports in the Agri-Food Industry». *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, 242, 135-60.
- Baviera-Puig, A.; Gomez-Navarro, T.; Garcia-Melon, M.; Garcia-Martinez, G. (2015). «Assessing the Communication Quality of CSR Reports. A Case Study on Four Spanish Food Companies». *Sustainability*, 7(8), 1010-31.
- Bellantuono, N.; Pontrandolfo, P.; Scozzi, B. (2018). «Guiding Materiality Analysis for Sustainability Reporting: The Case of Agri-Food Sector». *International Journal of Technology, Policy and Management*, 18(4), 336-59.
- Bobola, A.; Ozimek, I.; Szlachciuk, J. (2018). «Social and Integrated Reports of Food Business as Tools of CSR and Sustainable Development». *Problemy Zarzadzania-Management Issues*, 16(3), 101-13.
- Buallay, A. (2022). «Sustainability Reporting in Food Industry: An Innovative Tool for Enhancing Financial Performance». *British Food Journal*, 124(6), 1939-58.
- CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) (2022). *Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>
- Cumming, J.F. (2005). «Making the Intangible Count – Counting the Intangible: A Report on Current Learning from a UK Food Retailer». *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(4), 288-92.
- D'Adamo, I. (2022). «The Analytic Hierarchy Process as an Innovative Way to Enable Stakeholder Engagement for Sustainability Reporting in the Food Industry». *Environment, Development and Sustainability*, 25, 15025-42. <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02700-0>
- Eurostat (2022). *Key Figures on the European Food Chain*. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
- Fortunati, S.; Morea, D.; Mosconi, E.M. (2020). «Circular Economy and Corporate Social Responsibility in the Agricultural System: Cases Study of the Italian Agri-Food Industry». *Agricultural Economics – Czech*, 66(11), 489-98.
- Gunawan, J.; Permatasari, P.; Fauzi, H. (2022). «The Evolution of Sustainability Reporting Practices in Indonesia». *Journal of Cleaner Production*, 358, 1-14.
- Guthrie, J.; Cuganesan, S.; Ward, L. (2008a). «Industry Specific Social and Environmental Reporting: The Australian Food and Beverage Industry». *Accounting Forum*, 32(1), 1-15.
- Guthrie, J.; Cuganesan, S.; Ward, L. (2008b). «Disclosure Media for Social and Environmental Matters Within the Australian Food and Beverage Industry». *Social and Environmental Accountability Journal*, 28(1), 33-44.
- Iazzi, A.; Ligorio, L.; Vrontis, D.; Trio, O. (2022). «Sustainable Development Goals and Healthy Foods: Perspective from the Food System». *British Food Journal*, 124(4), 1081-102.

- Ikram, M.; Qayyum, A.; Mehmood, O.; Haider, J. (2020). «Assessment of the Effectiveness and the Adaption of CSR Management System in Food Industry: The Case of the South Asian versus the Western Food Companies». *SAGE Open*, 10(1), 1-19.
- Jindrichovska, I.; Kubickova, D.; Mocanu, M. (2020). «Case Study Analysis of Sustainability Reporting of an Agri-Food Giant». *Sustainability*, 12(11), 1-19.
- Littell, J.H.; Corcoran, J.; Pillai, V. (2008). *Systematic Reviews and Meta-Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Massaro, M.; Dumay, J.; Guthrie, J. (2016). «On the Shoulders of Giants: Undertaking a Structured Literature Review in Accounting». *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(5), 767-801.
- Omidi, F.; Shafiee, M.M. (2018). «z. *International Journal of Business Innovation and Research*, 17(2), 249-65.
- Pakšiová, R.; Lovciová, K. (2019). «Managerial Reporting by Food Production Companies in Slovakia in 2017». *Engineering Management in Production and Services*, 11(3), 71-85.
- Partalidou, X.; Zafeiriou, E.; Giannarakis, G.; Sariannidis, N. (2020). «The Effect of Corporate Social Responsibility Performance on Financial Performance: The Case of Food Industry». *Benchmarking: An International Journal*, 27(10), 2701-20.
- Rajic, S.; Đorđević, V.; Tomasevic, I.; Djekic, I. (2022). «The Role of Food Systems in Achieving the Sustainable Development Goals: Environmental Perspective». *Business Strategy and the Environment*, 31(3), 988-1001.
- Shnayder, L.; Van Rijnsoever, F.J.; Hekkert, M.P. (2015). «Putting Your Money Where Your Mouth Is: Why Sustainability Reporting Based on the Triple Bottom Line can be Misleading». *PLoS ONE*, 10(3).  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0119036>
- Shnayder, L.; Van Rijnsoever, F.J.; Hekkert, M.P. (2016). «Motivations for Corporate Social Responsibility in the Packaged Food Industry: An Institutional and Stakeholder Management Perspective». *Journal of Cleaner Production*, 122, 212-27.
- Silvestri, A.; Veltri, S.; Venturelli, A.; Petruzzelli, S. (2017). «A Research Template to Evaluate the Degree of Accountability of Integrated Reporting: A Case Study». *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 675-704.
- Tranfield, D.; Denyer, D.; Smart, P. (2003). «Towards a Methodology for Developing Evidence-informed Management Knowledge by Means of Systematic Review». *British journal of management*, 14(3), 207-22.
- Westerholz, H.K.; Höhler, J. (2022). «Corporate Social Responsibility Reporting in the Food Industry – Comparison of Co-Operatives and Investor-Owned Dairies». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 211-22.

# Tecnologie 4.0 e imprese agroalimentari: il ruolo delle relazioni con i fornitori e gli ecosistemi di supporto

Vladi Finotto

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Monica Plechero

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Abstract** The chapter draws on the latest data and case studies from the Agrifood Management and Innovation Lab's Observatory on Strategies and Innovation in Food to illustrate how the adoption of 4.0 technologies is feasible for food SMEs, provided that there is a well-structured interface with a variety of actors in their local contexts. The adoption and deployment of 4.0 technologies requires mediation by software, consulting, and research operators to scale down solutions designed for large and structured organizations and to adapt them to the peculiarities of SMEs. We document the nature and structure of these interactions to contribute to future policy choices in supporting digitalization of the sector.

**Keywords** Industry 4.0. Co-design. Collaborative innovation. Regional systems of innovation. Agrifood SMEs.

**Sommario** 1 Introduzione. – 2 Le sfide del 4.0 e della transizione gemella per le PMI dell'agroalimentare. – 3 Incertezza, sostenibilità, nuovi mercati: digitale e agroalimentare nel contesto post-pandemico. – 4 Tecnologie 4.0 e agroalimentare del Veneto e del Nord-est. – 5 Innovazione e territorio. – 6 Innovazione, reti ed ecosistemi: quanto contano gli attori 'esterni'?. – 7 Il trasferimento di conoscenza dal fornitore al cliente: aspetti salienti. – 8 Conclusioni.

## 1 Introduzione

Questo capitolo ragiona sul ruolo dell'ecosistema che circonda le PMI dell'agroalimentare per coglierne il contributo all'innovazione legata all'adozione delle tecnologie di Industria 4.0. La scelta dell'ambito innovativo è presto spiegata. Le più recenti politiche europee e nazionali pongono, ancor di più dopo il Covid, il digitale al centro dell'agenda di economia industriale. Esso è visto, nelle sue tante forme, come un abilitatore di modelli di impresa più robusti di fronte alle incertezze dell'economia globale e soprattutto più sostenibili. Lo stimolo politico per la digitalizzazione, sotto forma di risorse pubbliche capaci di mobilitare quelle private, è stato poderoso negli ultimi dieci anni. Ciononostante, perdura, perlomeno in Italia, una apparente irriducibilità tra PMI e soluzioni più avanzate del digitale e dell'Industria 4.0. Quando si osservano sistematicamente i percorsi virtuosi, tuttavia, si coglie il ruolo degli ecosistemi che circondano le PMI nel bypassare parte rilevante dei problemi responsabili del ritardo italiano nella digitalizzazione soprattutto in ambiti tradizionali come l'agroalimentare.

Il capitolo fa leva sugli ultimi dati e sui casi di studio dell'Osservatorio sulle strategie e sull'innovazione nel food dell'AgriFood Management and Innovation Lab. A partire da questi, illustra come l'adozione di tecnologie 4.0 sia possibile per le PMI del comparto a patto che avvenga un articolato lavoro all'interfaccia tra imprese e attori dei contesti in cui si inseriscono (geografici e industriali). Le logiche secondo cui le tecnologie del 4.0 sono sviluppate richiedono la mediazione di operatori del software, della consulenza e della ricerca per scalare verso il basso soluzioni pensate per organizzazioni grandi e strutturate. L'integrazione di processi e di sistemi incoraggiata dalle tecnologie che scorrono lungo intere filiere, suggerisce l'opportunità di supporto e co-progettazione in collaborazione con fornitori, distributori e imprese capofila. Le risorse finanziarie richieste dall'implementazione delle soluzioni 4.0 reclamano politiche specifiche e un'attenzione particolare da parte dei policy maker e della finanza. Con questa prima riflessione, si intende contribuire ad avviare una interazione fruttuosa tra ricerca, operatori e istituzioni che possa indirizzare le prossime scelte di policy. A queste spetta il gravoso compito di accelerare il passo della digitalizzazione.

## 2 Le sfide del 4.0 e della transizione gemella per le PMI dell'agroalimentare

Negli ultimi 25 anni, il passo accelerato dell'innovazione nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (Ict) ha causato diverse 'ondate' di soluzioni a supporto della gestione d'impresa. Gli anni Ottanta e Novanta furono segnati dall'imperativo del recupero di

efficienza tramite soluzioni gestionali capaci di razionalizzare i processi amministrativi e operativi più routinari sia dentro le organizzazioni che nelle catene di fornitura. I sistemi gestionali da un lato e di supply chain management dall'altro hanno consentito di razionalizzare le attività di molti settori. A sua volta, questa messa in ordine delle operation ha generato un decremento dei prezzi praticati ai consumatori e allo stesso tempo la tenuta della redditività in molte filiere, quantomeno fino alla fine del secolo scorso.

A seguito di questa prima generazione di soluzioni, il raggio d'azione del digitale in azienda si è ampliato. Per servire sempre meglio acquirenti via via più sofisticati, esigenti e collocati su mercati geograficamente e culturalmente distanti, i sistemi di Customer Relationship Management (CRM) hanno portato a valore i dati accumulati dalle imprese nel servire la domanda. Il primo decennio del nuovo secolo fu caratterizzato da diverse tipologie di tecnologie utili al presidio della relazione e delle transazioni con i clienti finali (marketing digitale, e-commerce) capitalizzando sulla multimedialità e sulla produzione di contenuti in circuiti in cui agli emittenti tradizionali (media e aziende) si sono aggiunti molteplici intermediari, dagli influencer alle comunità di consumatori (Di Maria, Finotto 2008).

Più di recente l'internet industriale (Industry 4.0), l'intelligenza artificiale e le soluzioni per l'analisi dei dati sembrano richiedere un ulteriore adeguamento del parco tecnologico delle imprese. Le tecnologie 4.0 connettono processi produttivi, domanda, fornitori. Innervano le catene del valore di connettività e dati, in una logica *end-to-end*: internet connette tutte le fasi delle catene del valore e i dati fluiscono in tutte le direzioni possibili. L'integrazione dei processi manifatturieri collegati dalle tecnologie digitali con le attività che avvengono all'interfaccia con la domanda, e quella tra questi e le previsioni rese possibili dall'intelligenza artificiale, promettono un salto evolutivo nei modelli di business (Coco et al. 2024). Per alcuni anticipano anche una severa selezione delle aziende in molti mercati (Mariani, Borghi 2019).

Industria 4.0 fa riferimento alla connessione tra macchine, operatori e impianti entro filiere produttive e al risultante flusso bidirezionale di dati e alla connessione e allo scambio di dati tra oggetti, macchine e umani. Si riconducono alla nebulosa del 4.0 tecnologie diverse, alcune delle quali preesistenti al documento della task force tedesca che ne decretò la prima formulazione (Kagermann et al. 2011): Internet delle cose (Internet of Things - IoT), *cloud computing* e relative logiche di software e hardware 'a servizio', manifattura additiva (3D printing), big data, intelligenza artificiale, realtà virtuale e realtà aumentata.

Queste tecnologie consentono un efficientamento radicale dei processi produttivi grazie allo scambio di dati in tempo reale, abilitano l'emergere di nuovi modelli di business come la servitizzazione (servizi basati su o veicolati da prodotti smart e connessi), supportano gli

operatori aziendali nel decidere in situazioni dinamiche e di incertezza grazie ai sistemi di analisi di dati e all'intelligenza artificiale. In altre parole, ciò che chiamiamo Industria 4.0 è un insieme di strumenti che potrebbe aprire la strada a nuovi modelli di business più efficienti e innovativi (Büchi et al. 2020; Corò et al. 2020; Rullani, Rullani 2018).

Nello scorso decennio, la spinta dei governi nazionali e dell'Europa verso l'adozione di Industria 4.0 ha dato misura della centralità del digitale nell'agenda di politica industriale. Secondo alcuni autori (Reischauer 2018), Industria 4.0 è stata soprattutto un discorso politico utilizzato dai governi per istituzionalizzare e legittimare sistemi territoriali dell'innovazione ispirati alle logiche della tripla elica, cioè capaci di generare una efficace traduzione operativa della conoscenza innovativa grazie al serrato dialogo tra università, imprese e istituzioni. Con questa mossa, si è inteso accelerare la convergenza tra istituzioni pubbliche e private di ricerca, imprese e fornitori di tecnologia favorendone la collaborazione nell'accompagnare la transizione delle economie manifatturiere europee.

In Italia, i crediti d'imposta del Piano Impresa 4.0 ripresi nei piani Transizione 4.0 e 5.0, hanno rinvigorito l'investimento privato nelle tecnologie dell'internet industriale. Alcune stime calcolano che il Piano Impresa 4.0 abbia mobilitato risorse private per un valore pari a 5 volte il bonus fiscale concesso (Mimit 2024). La strategia europea di rilancio post Covid, New Generation Europe, mette al centro il tema della *twin transition*, la transizione gemella -digitale e sostenibile- allocando importanti capitoli di spesa del cosiddetto Recovery Plan allo stimolo alla digitalizzazione. Processori, software, robot e reti sono necessari per rendere più robuste le filiere europee di fronte alla crescente incertezza geopolitica ed economica e per far transitare l'economia continentale verso un modello più verde e rispettoso di pianeta e comunità locali.

Nonostante l'armamentario retorico e politico mobilitato di recente, il tasso di adozione delle nuove tecnologie da parte delle PMI, in tutta l'economia italiana e nell'agroalimentare nello specifico, rimane moderato. Secondo il Digital Economy and Society Index (DESI), il nostro Paese continua a collocarsi tra gli ultimi in quanto a diffusione delle tecnologie digitali più aggiornate tra le aziende. Se in quanto a livello 'base' di adozione del digitale (almeno 4 delle 12 tecnologie censite dalla Commissione europea) le PMI italiane si collocano su valori pari alla media continentale, il Paese sta sotto alla media nelle aree più avanzate, tra cui intelligenza artificiale (6,20% delle imprese, contro il 7,20% della media europea), e-commerce (13% delle imprese contro una media del 19%), big data (8,50% contro la media del 14,20%). Le imprese italiane si segnalano solamente per la propensione spiccata all'adozione delle tecnologie cloud (52% contro una media europea del 34%), un segnale di una selettività sulla quale torneremo in seguito (Commissione europea 2023).

In sintesi, Industria 4.0 richiede alle aziende del settore agroalimentare importanti investimenti in tecnologie digitali che spesso le imprese, soprattutto quelle di piccola dimensione, faticano a sostenere. Non è una questione di puro costo, quanto di competenze, di visione rispetto alle innovazioni strategiche e operative che le tecnologie potrebbero abilitare.

Eppure ci sono motivi per guardare alla situazione come il punto di partenza per un aggiornamento mirato e generalizzato della dotazione digitale delle aziende. Nell'agroalimentare in particolare, emerge come le traiettorie più promettenti di adozione del digitale vedano il ricorso ad attori esterni (consulenti, fornitori di tecnologie, istituzioni, ricerca) come un'efficace soluzione ai deficit strutturali e di risorse delle PMI del settore. Un lavoro di 'squadra', in altre parole, che chiama le aziende a imparare a cercare competenze adeguate e ad aprirsi a collaborazioni in filiera e con attori di altri settori; una collaborazione che richiede flessibilità e capacità di adeguamento agli attori degli ecosistemi (istituzioni, fornitori di tecnologie, consulenza e ricerca) che può essere premiata, tuttavia, da processi di apprendimento che consentono di riversare le competenze accumulate nel food su altri settori e altri mercati. L'obiettivo delle sezioni che seguono è fare luce su queste dinamiche relazionali per valutare l'influenza che hanno o potrebbero avere su specifici percorsi di crescita e di innovazione intra-settoriali. Lo faremo guardando allo specifico sistema territoriale veneto attraverso i dati e le interviste raccolte nell'Osservatorio annuale sulle Strategie e l'innovazione nell'agroalimentare del Nord-est dell'Agrifood management and Innovation Lab della Venice School of Management.

### **3 Incertezza, sostenibilità, nuovi mercati: digitale e agroalimentare nel contesto post-pandemico**

Uno sguardo sommario all'evoluzione dell'agroalimentare post-Covid-19 fa cogliere l'urgenza di un'agenda per la digitalizzazione. In particolare, va tenuto a mente il potenziale delle tecnologie 4.0, cosiddette abilitanti, e di tutte quelle complementari (come e-commerce, sistemi gestionali, integrazione di sistemi e altri ancora) (Mise 2016).

Come anticipato, si tratta di soluzioni in grado di:

- efficientare processi interni alle organizzazioni e nelle filiere;
- aumentare l'interazione con il mercato e la valorizzazione dei dati da esso provenienti;
- abilitare nuove proposte di valore attraverso l'integrazione di prodotti e servizi.

Per quanto attiene all'efficientamento dei processi dentro e tra organizzazioni, l'agroalimentare è un banco di prova molto importante.

Anche se dibattute e spesso utilizzate grossolanamente, le statistiche sull'impatto ambientale del settore agricolo e alimentare danno un orientamento. Considerati nella loro interezza dal campo alla tavola - comprendendo trasformazione, logistica e packaging - i sistemi alimentari sono responsabili di quasi un terzo delle emissioni climalteranti (Crippa et al. 2021). Per un'Europa che ha impostato l'intera strategia di rilancio sulla sostenibilità ambientale e sociale, efficienza significa riduzione dell'impatto su ambiente e comunità attraverso la compressione delle esternalità negative. Non è un caso che per indicare una direzione chiara da intraprendere si sia conosciuta l'espressione *twin transition*, la transizione gemella digitale e sostenibile, che ha nelle Ict gli strumenti abilitanti la conversione green di imprese e filiere (Montresor, Vezzani 2023).

L'efficienza derivante da una matura adozione dei sistemi digitali e delle soluzioni 4.0 potrebbe rispondere a un'altra criticità sentita nell'agroalimentare: l'incertezza nelle catene di fornitura e nei mercati delle materie prime e dell'energia. Su questi terreni si è avviata una spirale di aumento dei costi deleteria per la redditività delle imprese del comparto. Le attuali tensioni geopolitiche e le ristrutturazioni nelle catene di fornitura internazionali minacciano la redditività. Le sfide sono ulteriormente accentuate dagli aumenti dei prezzi dell'energia (92%), dei fertilizzanti (164%) e delle materie prime agricole (48%) (Ismea 2023 su dati 2022). Lontane dal poter influenzare queste macro-dinamiche, alle aziende non rimane che perseguire ossessivamente il recupero di efficienza. Razionalizzare processi produttivi, ottimizzare le capacità previsionali, rendere agili le relazioni di filiera sono passi necessari verso la riduzione di sprechi e permettono di recuperare o difendere la marginalità. Ne giova anche la gestione dei rischi: cruscotti informativi aggiornati di continuo e profondi in quanto quantità e integrazione dei dati potrebbero sostenere meglio di quanto accada oggi le decisioni degli operatori orientate al futuro.

Sul versante della comunicazione con il mercato, è immediato pensare ai benefici delle tecnologie del digitale in un settore ad alta intensità di significati e simboli come il cibo. Non solo la domanda pretende in misura crescente informazioni sulle caratteristiche organolettiche, nutrizionali e sull'impatto ambientale degli alimenti e dei relativi processi produttivi come spiegato negli altri contributi di questo volume. La competizione sui mercati della qualità, come ad esempio dei prodotti con indicazione geografica (DOP, DOC, IGT, IGP), richiede di costruire articolati, coerenti e continui racconti di territori, tradizioni, culture. Richiede inoltre di integrare in racconti coerenti e aggiornati prodotti, paesaggi, storia e storie al fine di ottenere, soprattutto sui mercati esteri, un percepito differenziato e quindi un premio di prezzo (Ismea-Qualivita 2023; Crescenzi et al. 2022).

La quantità di dati e contenuti rilasciati a vario titolo negli spazi

digitali da operatori e clienti di ogni parte del mondo, unita alla potenza delle soluzioni di intelligenza artificiale, potrebbe rivelarsi benefica per l'elaborazione di previsioni sempre più attendibili e per lo sviluppo di campagne di comunicazione e promozione sempre più profilate e personalizzate. All'intersezione tra produzione e mercato, per chiudere, anche le tecnologie della tracciabilità - dalla blockchain all'IoT- consentirebbero all'agroalimentare, attestato sulle fasce medio-alte del mercato, di assicurare provenienza e origine, qualità dei processi produttivi e servizi a valore aggiunto.

Insomma, da un lato il digitale e il 4.0 risultano importanti in chiave di razionalizzazione ed efficienza, vale a dire di recupero di marginalità e di riparo dall'alea dei mercati delle commodity, del clima e della geopolitica. Dall'altro, l'Ict consentirebbe di esprimere ancor di più e meglio il potenziale di differenziazione del prodotto nazionale. Inoltre, a fronte dell'enorme attenzione della politica e della società sul contributo dell'agricoltura e dell'alimentare alla crisi ambientale, le tecnologie digitali sembrano strumenti irrinunciabili per ripensare, su basi più rispettose dell'ambiente e delle comunità, l'intero settore.

Anche l'agroalimentare, come molti comparti italiani, presenta numerose difficoltà nell'approccio a modelli maturi di adozione delle tecnologie del digitale e del 4.0. Date le urgenze e gli imperativi illustrati in questa sede, è opportuno indagare più approfonditamente sulla dimensione del gap e sui fattori capaci di muovere le imprese verso dotazioni tecnologiche, strategie e logiche gestionali più aggiornate.

#### **4      Tecnologie 4.0 e agroalimentare del Veneto e del Nord-est**

I dati raccolti recentemente da Unioncamere sugli investimenti in tecnologie 4.0 da parte delle imprese manifatturiere della regione Veneto permettono di avere un quadro indicativo dell'avanzamento tecnologico del settore degli alimenti e bevande.<sup>1</sup> La ricerca condotta in collaborazione con altri enti locali e con un team di ricercatori di Ca' Foscari mostra come nel 2019 più del 50% delle imprese dello specifico settore aveva già iniziato ad adottare tecnologie 4.0 in grado di abilitare le trasformazioni dei processi produttivi e organizzativi. Tuttavia, uno sguardo più attento ai dati mette in evidenza alcuni limiti di adozione relativi soprattutto alla tipologia di soluzione

---

**1** I dati sono stati raccolti all'interno della indagine congiunturale di Unioncamere che viene condotta trimestralmente su un campione casuale e rappresentativo della popolazione. La responsabilità dell'analisi dei dati è dei soli Autori.

e al grado di complessità tecnologica raggiunta (numero di tecnologie co-adottate). Poco più del 10% delle aziende del settore ha investito in più di due tecnologie 4.0. L'investimento ha inoltre riguardato soprattutto le tecnologie più comuni e di base: cybersecurity (più del 36% delle adottanti), robotica e automazione (più del 26%) e servizi cloud (circa il 24%). Pochi e limitati investimenti invece sono stati indirizzati verso tecnologie più sofisticate quali IoT (circa 9%) e big data (circa 7%). Quasi nullo è stato invece l'investimento in sistemi di manifattura additiva, intelligenza artificiale e in tecnologie per la realtà virtuale.

Gli investimenti dopo la pandemia, anche per effetto della spinta del mercato verso il digitale, sono comunque aumentati.<sup>2</sup> Sebbene con una campionatura diversa, i dati raccolti dall'Osservatorio dell'Agri-food Management and Innovation Lab<sup>3</sup> sulle PMI del Nord-est per il 2023 mostrano una tendenza in miglioramento. L'Osservatorio consiste in un monitoraggio annuale dello stato dell'arte dell'innovazione digitale e sostenibile delle piccole e medie imprese dell'industria alimentare di Veneto, Friuli-Venezia Giulia e Trentino-Alto Adige. A un'analisi desk della presenza online di 566 aziende di tutte le filiere escluse quelle del vino e del beverage segue un approfondimento tramite questionario somministrato ai decisori aziendali sul livello di adozione delle tecnologie digitali e sui fattori abilitanti. Nella versione 2023 dell'osservatorio hanno risposto a quest'ultima 94 rappresentanti di imprese nordestine del food. Le informazioni raccolte hanno consentito di tracciare un quadro significativo della diffusione delle tecnologie 4.0 nel territorio e delle determinanti della situazione osservata. Da ultimo, una serie di analisi di caso consente di apprezzare qualitativamente i percorsi compiuti dalle aziende e le interazioni tra dimensione organizzativa, settoriale e strategica che toccano l'investimento in tecnologia.

Inquadrare la transizione digitale di una popolazione di PMI è complesso per due ordini di motivi. In prima istanza, le tecnologie disponibili oggi, e variamente riconducibili alla costellazione del 4.0, sono molte, come testimonia il florilegio di sigle e acronimi utilizzati anche nelle precedenti sezioni di questo contributo. Dall'altra parte, date le loro ridotte disponibilità di risorse, le PMI, soprattutto le piccole, difficilmente approcciano articolati portafogli di soluzioni: piuttosto si avvicinano a uno o due ambiti in risposta a urgenze, emergenze o opportunità a breve. Un conteggio quindi della

---

<sup>2</sup> I dati Unioncamere relative al 2021 mostrano un aumento dell'adozione di tecnologie 4.0 per le aziende manifatturiere degli alimenti e bevande di più di 5 punti percentuali.

<sup>3</sup> I dati raccolti dall'osservatorio tramite survey sono limitati per l'anno 2023 al comparto degli alimenti e a imprese con specifici codici ATECO. I report dell'Osservatorio sono disponibili per il download gratuito sul sito <http://www.agrifoodlab.it>.

diffusione delle singole tecnologie *sic et simpliciter* non darebbe un quadro capace di far comprendere le sfumature della situazione osservata, né permetterebbe di risalire alle ragioni che la determinano. Più interessante, anche ai fini della parsimonia nell'indagine, risulta ragionare per grandi categorie di tecnologie e farlo soprattutto discriminando per i 'casi d'uso' ovvero per le priorità strategiche e gestionali a cui gli strumenti digitali danno risposta. L'osservatorio i cui dati sono alla base di questo capitolo, quindi, si concentra su cinque macro categorie:

- tecnologie gestionali, quelle dedicate alla razionalizzazione dei flussi di dati inerenti ai processi interni e a quelli concatenati nelle filiere, tipicamente relativi alle operation e alle attività più strutturate. Si fa riferimento a soluzioni come i gestionali integrati, l'EDI, SCM, i servizi cloud;
- tecnologie per l'automazione e la robotica in fabbrica, nella produzione e nella logistica, con riferimento alle combinazioni hardware e software in grado di automatizzare operazioni inerenti ai processi produttivi, come per esempio robotica e sensoristica, magazzini automatizzati e verticali;
- tecnologie per la comunicazione e le transazioni con il mercato, con cui si denotano gli strumenti per interloquire con i clienti e per gestire transazioni, dalle tecnologie per il marketing in rete fino all'e-commerce;
- tecnologie di visualizzazione e simulazione, con cui vengono designate tutte le soluzioni in grado di virtualizzare processi e artefatti fisici, visualizzare grandi quantità di informazioni e 'aumentare' luoghi, macchine ed esperienze; realtà aumentata, realtà virtuale, *digital twin*;
- tecnologie e soluzioni per l'analisi di dati e sviluppo di attività predittive, etichetta con la quale si indicano gli applicativi per la raccolta e l'elaborazione intelligente di dati critici per i processi decisionali; soluzioni di data analysis, algoritmi predittivi, intelligenza artificiale.

Per quanto concerne l'adozione di queste famiglie di soluzioni, il quadro rilevato nel 2023 è frastagliato. Un'azienda su due ha adottato almeno una tra le soluzioni atte ad automatizzare i processi produttivi o la logistica (macchinari 4.0, sensoristica, robot, automazione di magazzino) e un ulteriore 4% pianifica di farlo nel futuro immediato. Il rimanente 46% delle aziende non ha mosso dei passi in questa direzione né prevede di farlo nel futuro.

Sorprende per certi versi il dato inerente all'uso del digitale per le relazioni e le transazioni con i clienti. Solo il 36% delle aziende ha adottato almeno una tra le famiglie di tecnologie utili per interagire coi consumatori (soluzioni di marketing digitale, *in-store experience*, geolocalizzazione) o per gestire transazioni (e-commerce).

La sorpresa è dovuta soprattutto all'attesa, smentita, di un comparso consapevole del contenuto simbolico di ciò che vende (salute, territorio, tradizioni) e avvezzo almeno all'uso degli strumenti digitali per narrare al meglio il proprio patrimonio simbolico. Il web, tra le altre cose, ha il vantaggio di essere relativamente meno costoso rispetto a tecnologie più complesse come quelle della produzione e soprattutto di essere meno invasivo a livello di processi.

In un'altra macrocategoria di tecnologie, quella che permette l'analisi di grandi set di dati in chiave previsiva (machine learning e intelligenza artificiale), i valori del gruppo di imprese considerate sono piuttosto contenuti. Non si discostano dalla generale bassa dimestichezza dell'economia del Paese con questi strumenti: il 23% ha adottato una tra queste tipologie di soluzioni, mentre il rimanente 77% neanche programma di valutarne pro e contro.

Si diceva della relativa sorpresa nel constatare valori più alti in quanto ad adozione di tecnologie a supporto della produzione rispetto a quelli relativi alle soluzioni, apparentemente più abbordabili, per la comunicazione col mercato. Le interpretazioni possono essere diverse, ovviamente. Tramite delle domande mirate a cogliere i benefici riscontrati nell'uso delle tecnologie selezionate, emerge un chiaro orientamento al recupero di marginalità e di efficienza: in una scala da 1 a 5, tra tutti i diversi benefici - la razionalizzazione delle relazioni di fornitura, nuove opportunità di mercato, sviluppo di operation sostenibili ed efficienza produttiva/riduzione dei costi - è la riduzione dei costi la voce che emerge con forza. Essa vale 2,91 nel caso delle tecnologie gestionali, 3,27 nel caso dell'automazione e della robotica, 3,24 nel caso delle tecnologie per l'analisi dei dati e la predizione. Insomma, pressione sui margini e recupero di efficienza, oggi e probabilmente nel futuro prossimo, saranno le aree su cui le PMI del food nordestino saranno maggiormente sensibili quando si tratterà di adottare nuove tecnologie.

## 5 Innovazione e territorio

Fin qui abbiamo dato un quadro generale dell'adozione di diverse famiglie tecnologiche entro le PMI del food nordestino. Ora preme entrare nello specifico delle sue determinanti, con uno sguardo rivolto al ruolo degli attori esterni.

Adottare nuove tecnologie in azienda è, a ben vedere, un processo di innovazione: l'acquisto e l'uso di nuovi sistemi spesso presumono il riorientamento strategico o determinano la revisione di processi dentro le organizzazioni e nelle filiere. Insomma, adottare le tecnologie del 4.0 non è un problema di 'acquisti': segue o determina innovazioni strategiche e operative importanti. Da questo punto di vista quindi, come per l'innovazione di prodotto, è importante analizzare

i comportamenti delle imprese in relazione al contesto in cui operano. In particolare, interessa gli autori di questo capitolo illuminare il ruolo degli attori esterni all'impresa nel favorire o ostacolare questo specifico processo innovativo.

La lente qui indossata per comprendere la diffusione delle tecnologie 4.0 tra le imprese dell'agroalimentare assume che per una popolazione di micro e piccole o medie imprese l'innovazione debba essere sostenuta da uno sforzo collettivo. L'etichetta spesso generica di 'territorio' assume, in questo quadro, una valenza concreta e misurabile. In primis, imprese di dimensioni ridotte non dispongono di risorse umane, finanziarie, strutturali e cognitive per governare entro i propri confini proprietari e da sole processi complessi come quelli di acquisto, integrazione e implementazione delle tecnologie 4.0. Queste, infatti, riconfigurano le logiche operative e hanno implicazioni strategiche importanti, difficili da addomesticare in realtà poco strutturate e schiacciate, giocoforza, sull'operatività quotidiana e le competenze più sensibili nel breve termine, vale a dire quelle legate a produrre e vendere.

A livello locale le scelte di innovazione avvengono all'interno di uno specifico ecosistema e sono spesso dettate da processi di imitazione, spillover e apprendimento che si snodano lungo le filiere di prossimità (Becattini 1989; Garofoli 1991; Rullani 2002). A causa del forte radicamento della filiera, guardare alle economie di prossimità è essenziale per capire come e con chi le imprese stanno affrontando la sfida digitale, soprattutto di fronte a tecnologie che toccano le operation e le interfacce con clienti, fornitori, distributori.

Senza nulla togliere al valore che oggi hanno i flussi di conoscenza nazionali e internazionali per i processi di innovazione locale, la peculiarità dell'ecosistema di un luogo plasma gran parte del modo in cui le imprese innovano e sviluppano vantaggi competitivi spendibili poi anche a livello internazionale (Becattini 1989; Asheim, Gertler 2005). Di converso, come viene assorbita e assimilata la conoscenza che viaggia nelle reti internazionali - della scienza e della tecnologia - dipende da quanto accade nelle interazioni tra attori nei territori. Come sottolineano vari studiosi, la capacità di innovazione o di avanzamento tecnologico, così come la modalità di sviluppo dell'innovazione è anche il frutto di processi di *learning place-based*.

Non solo, quindi, gli ecosistemi di attori che circondano le imprese del food sono chiamati a giocare un ruolo nell'accompagnare l'innovazione delle imprese del settore. Vi è una seconda accezione per cui il territorio è rilevante, e ha a che fare con la ibridazione tra competenze e l'osmosi tra comparti. Si pensi al Veneto, una regione che presenta una forte specializzazione manifatturiera e conta molti sistemi produttivi ancorati a catene del valore internazionali come la meccanica, il tessile, l'agroalimentare, l'arredamento. La concentrazione di numerose filiere in un'area geografica limitata e in un contesto

piuttosto omogeneo dal punto di vista culturale, sociale e istituzionale, favorisce il fluire delle conoscenze da un settore all'altro. Le innovazioni tecnologiche, in altre parole, avvengono non solo all'interno di un comparto ma anche grazie alle contaminazioni infra-settoriali stimolate dalla prossimità. Il successo del settore meccanico veneto, in particolare di quello vicentino, per esempio, risulta dalla fortunata mescola delle competenze della comunità imprenditoriale e lavorativa del settore meccanico e di quelle delle comunità imprenditoriali e lavorative di altre specializzazioni (tessile, concia, oreficeria ecc.). Favorite dalla condivisione di cultura, identità, mercato del lavoro, questo mix ha contribuito a definire una specificità competitiva regionale (Forrer et al. 2022).

Simile considerazione si potrebbe fare per le relazioni tra filiere tecnologiche e agroalimentare. Essendo attestato su produzioni di qualità e mirando a mercati sensibili a elevati standard di prodotto e processo, l'agroalimentare italiano presenta sfide non banali ai produttori di tecnologie, siano esse produttive in senso stretto o digitali. In questo senso, concepire l'innovazione - nel nostro caso l'adozione di tecnologie 4.0 - come un 'affare di sistema' non rappresenta tanto o solo una risposta alle criticità legate alla piccola dimensione; offre agli sviluppatori di tecnologie e infrastrutture la possibilità di apprendere in contesti critici - l'agroalimentare di qualità - per riversare poi quanto appreso su altri settori e altre geografie. In linea, perciò, con la letteratura più recente sugli ecosistemi dell'innovazione, questo capitolo assume che l'avanzamento delle PMI dell'agroalimentare nell'adozione di tecnologie 4.0 dipenda dalla vivacità delle relazioni tra attori nei territori, a cavallo di diverse filiere. Con questa lente, andiamo a leggere i dati provenienti dall'Osservatorio.

## **6 Innovazione, reti ed ecosistemi: quanto contano gli attori 'esterni'?**

I crudi numeri sull'adozione delle tecnologie visti prima non si discostano dal quadro che emerge in una molteplicità di settori industriali. Consentono di segnare un punto, spesso trascurato: a fronte di urgenze ed emergenze strategiche, le aziende di piccole e medie dimensioni mostrano di poter affrontare percorsi complessi e impegnativi di adozione di tecnologie selezionate. Non sono, in altre parole, refrattarie del tutto e senza speranza all'innovazione tecnologica. Individuare il *quid* che le attiva diventa essenziale in chiave teorica e soprattutto pratica. Si pensi al caso delle tecnologie cloud, menzionate in apertura di capitolo, adottate senza grossi problemi da gran parte delle imprese. È anche il caso delle tecnologie inquadrare come strumenti per il recupero di marginalità: in un triennio segnato da crisi, spinte inflazionistiche, incertezze nella filiera e un

potere contrattuale ancora più marcato della distribuzione rispetto al periodo pre-covid, recuperare ogni minimo margine nei processi diventa questione di sopravvivenza. Di fronte all'imperativo imprescindibile, le aziende mostrano di discriminare tra diverse tecnologie, con particolare attenzione alle tecnologie gestionali e a quelle della robotica e automazione.

Di fronte a questo incontro 'ben riuscito', o quantomeno coerente, tra urgenze strategiche e soluzioni disponibili, qual è il ruolo dell'ecosistema di attori che contorna le aziende del food prese in considerazione dall'Osservatorio? Le imprese hanno compiuto un percorso di analisi interna, di confronto con il mercato, di sviluppo delle competenze per 'comprare' e quindi selezionare delle soluzioni più adeguate in modo autonomo? Oppure hanno fatto leva su linee esterne e partner collocati nel territorio o fuori, nella loro filiera o in altre?

La domanda è retorica. Un dato illumina chiaramente il quadro: solo l'11% delle aziende che ha fatto qualche investimento ha assunto nuove competenze per far fronte al processo di digitalizzazione. Possiamo considerare questa iniezione limitata di forze nuove come il segno di un procedere grazie a supporti esterni. L'adozione del 4.0, in altre parole, è il risultato di un bricolage di risorse interne e soprattutto esterne che, compreso adeguatamente, potrebbe essere formalizzato, astratto e reso disponibile, con ulteriori sforzi di ricerca, a policy maker, imprenditori e imprenditrici, operatori del settore e delle filiere complementari.

Sebbene le aziende analizzate dall'osservatorio abbiano in maggioranza attivato qualche forma di investimento digitale, il 70% di esse afferma di non aver bisogno di nuove competenze o di non voler assumere. Non prevedono, in altre parole, un upgrade tramite professionalità in grado di guidare la transizione digitale. Il dato potrebbe essere positivo: farebbe pensare che le PMI del food del Nord-est sono già così avanzate in quanto a digitalizzazione che hanno già nei propri organici le professionalità adeguate. In realtà, senza necessità di particolari elaborazioni, due fatti danno misura del contrario: spesso non vi sono, soprattutto in quelle più piccole, team dedicati alla digitalizzazione se non responsabili Ict generalisti. Il ritardo endemico delle PMI italiane, non solo del food, inoltre, mostra che potrebbe essere in corso una sorta di sopravvalutazione delle proprie capacità di operare scelte sul digitale che porterebbe a sottostimare l'entità della sfida e l'urgenza dell'investimento in competenze specialistiche. Il terzo orizzonte, tuttavia, è dato in questo caso: le aziende potrebbero aver riconosciuto nel ricorso agli attori esterni il modo più efficiente di acquisire competenze e farsi guidare. Il 92% delle aziende nell'affrontare la trasformazione ha coinvolto altri attori della filiera e altre figure esterne all'azienda.

**Tabella 1** Figure esterne coinvolte nel processo di trasformazione digitale.

<b>Attori nella trasformazione digitale</b>	<b>Percentuale di aziende che ritiene abbiano avuto un ruolo</b>
Consulenti, fornitori di tecnologia, agenzie di servizi	74,47%
Fornitori	52,13%
Clienti	25,53%
Università	12,77%

Vale anche la prospettiva opposta. Il 25,53% delle aziende intervistate dichiara di aver avuto un ruolo guida nella trasformazione digitale per gli altri attori della filiera, soprattutto nei confronti sia di clienti che di fornitori.

**Tabella 2** Soggetti nei confronti del quale l'azienda ha avuto un ruolo di guida

<b>Ruolo guida nei confronti di</b>	<b>Percentuale rispondenti</b>
Fornitori	17,39%
Entrambi	47,83%
Clienti	26,09%
Altro	8,70%

Le interviste condotte recentemente da parte del gruppo di ricerca dell'Agrifood Management and Innovation Lab sia alle imprese del comparto cibo e bevande che ad alcuni fornitori di tecnologie permettono di far luce sul grado di dipendenza tecnologica delle imprese dai *vendor* di soluzioni. Ci permettono inoltre di comprendere meglio le dinamiche di contaminazione intrasettoriali, cioè quelle in cui il cimentarsi sulla digitalizzazione del food dà alle imprese dell'ecosistema di supporto benefici in termini di nuove competenze spendibili altrove.

## **7 Il trasferimento di conoscenza dal fornitore al cliente: aspetti salienti**

Alcuni dei casi approfonditi nel corso delle diverse edizioni dell'Osservatorio hanno consentito di dare una lettura più articolata delle dinamiche relazionali che si instaurano tra aziende, fornitori e partner. Sul versante della metodologia, il campione dell'Osservatorio presenta al team di ricerca oltre 500 possibili imprese candidate a interviste in profondità. A ogni rilevazione, almeno 15 casi vengono analizzati, a partire dalle risposte date dai rappresentanti aziendali a una traccia di intervista semistrutturata che si snoda intorno ai

principali temi legati alle determinanti dell'innovazione. I dettagli dello strumento di rilevazione sono illustrati nel dettaglio nei report del Laboratorio. I limiti del presente capitolo impongono di elencare semplicemente le principali macro-tematiche della traccia utilizzata. L'intervista dapprima tocca tematiche relative alle decisioni strategiche e di marketing prese dall'azienda, in seguito passa all'innovazione digitale e da ultimo alle innovazioni inerenti alla sostenibilità. Per ogni area, l'intervista cerca di cogliere i processi che hanno condotto a tali decisioni e alle criticità sperimentate, tenendo presenti le dimensioni psicologiche, culturali, organizzative e sociali. Per ogni area, si approfondiscono le relazioni con attori esterni che a vario titolo possono aver avuto un impatto sulle direzioni intraprese. Le interviste, registrate e trascritte, vengono poi codificate in temi rilevanti dai ricercatori attraverso un processo iterativo che conduce a individuare categorie e relazioni fra le stesse che consentono di ipotizzare nessi causali e possibili spiegazioni di quanto rivelato dal dato numerico. Per motivi di riservatezza, le imprese intervistate vengono indicate in questo capitolo genericamente tramite il ricorso alla loro attività caratteristica, senza menzione della ragione sociale.

Un primo tema emergente è quello della trasmissione di competenze tra fornitori di tecnologie e clienti. In particolare, nel caso di un'azienda produttrice di dolciumi padovana, la buona riuscita dell'investimento è dipesa dalla formazione effettuata dal fornitore di tecnologia verso il personale tecnico in azienda:

c'era assolutamente bisogno di qualcuno che spiegasse come fare, quindi chi ci ha venduto il macchinario poi ha fatto anche la formazione dedicata al personale che poi lo utilizzerà.

In altre parole, il fornitore di tecnologia, in molti casi una piccola e media impresa del territorio, acquisisce la commessa a favore della sua capacità di sviluppare un *bundle* di tecnologia e formazione a favore dell'azienda cliente. In questa dinamica non mancano criticità, o meglio, emergono punti critici sui quali impostare ulteriori sviluppi delle relazioni tra fornitori e clienti:

Se manca la persona formata nessun altro sa utilizzare la macchina quindi forse è questo che io andrei un po' a migliorare [...]. Non tutti sono ben formati: Qualcuno che magari lo è perché poi utilizza la macchina e quindi sa come fare, però se manca quella persona gli altri non sono capaci. [...] Una piccola infarinatura per tutti secondo me ci starebbe.

L'intervistato evidenzia un punto importante per impostare le relazioni tra clienti e fornitori di tecnologia (in entrambe le prospettive) e per favorire lo sviluppo di ecosistemi dell'innovazione: non solo è

necessario, per far evolvere un tessuto di PMI, l'assemblaggio di tecnologia e formazione. Vanno escogitati anche strumenti e modalità agili e poco costose di fornire a tutta l'organizzazione cliente una conoscenza di base delle tecnologie acquisite e messe al lavoro. A ben vedere, l'intervistato espone una delle ragioni per cui tale estensione è importante: l'eventuale assenza dell'esperto. Una conoscenza basilare delle specificità della tecnologia adottata è importante a diversi livelli e in tutte le funzioni. In prima battuta lo è per sviluppare una cultura dell'innovazione condivisa e legittimata che non generi resistenze a causa dell'esclusione percepita da parte di una porzione del personale. In seconda istanza, perché, come evidenziato in precedenza, le tecnologie del 4.0 hanno effetti ramificati su tutti i processi aziendali (amministrativi, commerciali, produttivi, finanziari, organizzativi) ed è perciò utile un'alfabetizzazione diffusa per portare a valore il *bundle* acquisito che rischia, in caso contrario, di essere percepito come spesa improduttiva.

Il ricorso ad attori esterni permette trasferimenti di conoscenze importanti che contribuiscono alla maturazione delle imprese clienti e di quelle fornitrici. Si tratta, nell'ottica di chi formula le politiche, di un passaggio importante. Il caso di un'altra azienda intervistata, attiva nel trevigiano nel settore lattiero-caseario, aiuta a definire meglio il tema:

L'azienda ha sempre avuto un'agenzia digital perché ha colto l'opportunità di avere qualcuno di esterno che la seguisse per fare un lavoro 'fatto bene' fin da subito. Tra l'altro non aveva competenze interne pronte e specifiche sul digitale (anni fa non c'era tutta l'attenzione che c'è ora). Via via si è migliorata sempre più con agenzie migliori e al passo con le tendenze. L'agenzia odierna ha sposato i valori dell'azienda e propone innovazioni con un occhio sempre sulla tradizione che vogliono comunque portare avanti, sono riusciti a trovare il giusto mix.

In altre parole, il percorso di esplorazione e di approfondimento di un'area tecnologica e strategica 'emergente' ha visto l'azienda rivolgersi, via via, ad agenzie sempre più specializzate e capaci di declinare nel proprio servizio i valori dell'azienda e le specificità del settore agroalimentare. Vale a dire che nel comprare servizi, l'azienda cliente accresce la sua 'capacità di assorbimento', cioè sa discriminare sempre meglio tra le diverse offerte e sa integrare i risultati di consulenze e supporti sempre più sofisticati. Dall'altra parte, in questo suo crescere di competenza e nel suo sofisticare la propria domanda, l'azienda cliente contribuisce all'evoluzione delle imprese fornitrici, la cui capacità di acquisire la commessa dipende dal saper interpretare correttamente le necessità di un cliente che si 'muove' in termini di sofisticazione e dal conoscere intimamente le specificità settoriali e di mercato.

A fronte di investimenti in sistemi complessi, come il 4.0 applicato alla produzione, l'upgrade tecnologico e la relazione con il fornitore sembrano dare la chiave per l'assunzione di figure nuove in azienda (intervista a un'azienda attiva nei prodotti da forno di Treviso):

Perché comunque quando hai del personale che non è abituato a lavorare con certi strumenti, ci vuole del tempo perché si familiarizzi. [...] La manutenzione di questi macchinari richiede delle tempistiche diverse rispetto a dei macchinari che prima non avevano della sensoristica, delle componenti tecnologiche al loro interno. [...] Ovviamente noi come azienda abbiamo dovuto assumere delle persone: negli ultimi anni abbiamo assunto una IT manager che prima non c'era, adesso abbiamo 2 persone nel reparto IT perché l'azienda ormai ha un magazzino automatizzato, un reparto imballo automatizzato; abbiamo certe linee di produzione che [...] all'80% sono totalmente autonome e quindi c'è bisogno di persone che sappiano fare la manutenzione, sappiano ricevere le esigenze del personale di produzione e tramutarle in un prodotto finito, cioè l'acquisto e la selezione di un macchinario o di un sensore che sia adeguato alle esigenze di produzione. Ovviamente ci vuole un personale tecnico, ci vuole un personale formato nel mondo informatico.

Ovviamente, individuato un fit adeguato tra cliente e fornitore, la continuità della relazione gioca a favore della maturazione dell'impresa cliente. Il concetto emerge nel caso dell'intervista a un'azienda trevigiana produttrice di piatti surgelati:

Chi realizza i programmi ci supporta moltissimo: noi partiamo da una base che loro vendono e la *customizzano* in base alle nostre esigenze. Se ci sono delle migliorie che possono essere apportate, ce le consigliano: se invece di fare un processo in un modo che noi prevediamo di fare, ne trovano uno più veloce, che semplifica le cose, loro ce lo consigliano e ci aiutano a svilupparlo. Vale sia per l'azienda che ci ha fornito il CMS (Content Management System), sia per l'azienda che ci fa tutti gli altri programmi di produzione.

## 8 Conclusioni

Il capitolo ha inteso contribuire alla discussione sui fattori che abitano o ostacolano l'adozione di nuove tecnologie, in particolare il digitale per il 4.0, nelle imprese di piccole e medie dimensioni in un ambito maturo e popolato da PMI come l'agroalimentare. Grazie ai dati e ai casi dell'Osservatorio dell'Agrifood Management and Innovation Lab, abbiamo potuto dare misura della rilevanza delle 'linee esterne' e dell'ecosistema di attori - soprattutto fornitori e *vendor* di

tecnologie – nel far progredire le imprese. A conclusione del ragionamento, vale la pena individuare alcuni punti sui quali chiamare a ulteriori considerazioni la ricerca, chi elabora le politiche e gli operatori.

Il primo riguarda la presunta irriducibilità delle innovazioni tecnologiche con l'apparente arretratezza dell'Italia delle PMI e dei settori 'maturi'. Il gap tra imprese e tecnologie, in realtà, sembra colmabile. Di più: tutt'altro che recalcitranti rispetto alle nuove tecnologie, le PMI sembrano poter intraprendere il percorso di aggiornamento strategico e tecnologico a patto che siano intelligibili i benefici delle tecnologie e a condizione di trovare nell'ecosistema che le circonda un insieme di attori disposti non solo a vendere soluzioni quanto a co-progettare percorsi di apprendimento trasformazione graduale e che tocca tutte le funzioni aziendali.

Il secondo punto concerne la natura delle relazioni tra imprese negli ecosistemi. Come evidenziato nell'analisi delle evidenze qualitative, il percorso di apprendimento e maturazione è biunivoco. Le PMI clienti 'comprano' competenze aggiuntive e diverse rispetto a quelle detenute. Nel tempo, e grazie all'interazione con i fornitori, acquisiscono una capacità di assorbimento che le rende capaci di specificare meglio le proprie necessità e di sollecitare i fornitori stessi a un innalzamento delle loro capacità e competenze. Questi ultimi, dal canto loro, maturano nella relazione con le PMI del cibo un insieme di competenze che le rendono specialiste del settore, ampliando quindi il potenziale portafoglio di clienti ad aziende agroalimentari di altri contesti.

Dal punto di vista delle politiche, la centralità delle relazioni tra fornitori di tecnologie e servizi e PMI agroalimentari invita a un chiaro riconoscimento, nelle iniziative di stimolo e di supporto alla digitalizzazione, della loro importanza. Laddove soprattutto le imprese fornitrici trasferiscono conoscenza e competenze sofisticate, tale ruolo deve essere esplicitamente riconosciuto nella formulazione di politiche di stimolo, tramite adeguate allocazioni di risorse economiche e il riconoscimento formale del loro essere abilitatori di dinamiche trasformative.

## Bibliografia

- Asheim, B.T.; Gertler, M.S. (2005). «The Geography of Innovation: Regional Innovation Systems». Fagerberg, J.; Mowery, D.; Nelson, R. (eds), *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press, 291-317.
- Becattini, G. (1989). *Modelli locali di sviluppo*. Bologna: il Mulino.
- Boschma, R. (2005). «Proximity and Innovation: A Critical Assessment». *Regional Studies*, 39, 61-74.
- Büchi, G.; Cugno, M.; Castagnoli, R. (2020). «Smart Factory Performance and Industry 4.0». *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 1-8.
- Commissione europea (2023). *2023 Report on the State of the Digital Decade*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/2023-report-state-digital-decade>
- Corò, G.; Plechero, M.; Volpe, M. (2020). «Impresa 4.0: Fattori abilitanti ed effetti sulle PMI dell'adozione delle tecnologie di Industria 4.0». *L'Industria. Rivista di Economia e Politica Industriale*, 2, 215-37.
- Crescenzi, R.; De Filippis, F.; Giua, M.; Vaquero-Piñeiro, C. (2022). «Geographical Indications and Local Development: The Strength of Territorial Embeddedness». *Regional Studies*, 56(3), 381-93.
- Crippa, M.; Solazzo, E.; Guizzardi, D.; Monforti-Ferrario, F.; Tubiello, F.N.; Leip, A.J.N.F. (2021). «Food Systems are Responsible for a Third of Global Anthropogenic Ghg Emissions». *Nature Food*, 2(3), 198-209.
- Di Maria, E.; Finotto, V. (2008). «Communities of Consumption and Made in Italy». *Industry and Innovation*, 15(2), 179-97. <https://doi.org/10.1080/13662710801954583>
- Garofoli, G. (1991). *Modelli locali di sviluppo*. Milano: FrancoAngeli.
- Ismea (2023). *Rapporto sull'agroalimentare italiano*. Roma.
- Ismea-Qualivita (2023). *Rapporto Ismea-Qualivita 2023 sulle produzioni agroalimentari e vitivinicole italiane DOP, IGP e STG*. <https://www.qualivita.it/rapporto-ismea-qualivita-2023/>
- Kagermann, H.; Lukas, W.D.; Wahlster, W. (2011). «Industrie 4.0: Mit dem Internet der Dinge auf dem Weg zur 4. industriellen Revolution». *VDI nachrichten*, 13(1), 2-3.
- Mariani, M.; Borghi, M. (2019). «Industry 4.0: A Bibliometric Review of Its Managerial Intellectual Structure and Potential Evolution in the Service Industries». *Technological Forecasting and Social Change*, 1-24.
- Ministero delle Imprese e del Made in Italy (2024). *Mimit, DL Pnrr: al via Transizione 5.0, 6,3 miliardi per la sfida green e digitale delle imprese*. <https://www.mimit.gov.it/it/notizie-stampa/mimit-dl-pnrr-al-via-transizione-5-0-6-3-miliardi-per-la-sfida-green-e-digitale-delle-imprese>
- Mise (2016). *Piano nazionale Industria 4.0*. [https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/guida\\_industria\\_40.pdf](https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/guida_industria_40.pdf)
- Montesor, S.; Vezzani, A. (2023). «Digital Technologies and Eco-innovation. Evidence of the Twin Transition from Italian Firms». *Industry and Innovation*, 30(7), 766-800.
- Rullani, E. (2002). *Dove va il Nordest. Vita morte e miracoli di un modello*. Venezia: Marsilio.
- Rullani, F.; Rullani, E. (2018). *Dentro la rivoluzione digitale: per una nuova cultura dell'impresa e del management*. Torino: Giappichelli.



# Per una finanza a supporto delle strategie agroalimentari

Giorgio S. Bertinetti

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Abstract** The chapter examines the role of finance in supporting the strategic growth and innovation of agrifood companies. It highlights how financial resources are essential for a company's operational and strategic activities, emphasizing both the sourcing and efficient use of capital. The text discusses how emerging trends like sustainability, digitalization, and AI are reshaping financial management, and how the agrifood sector, particularly exposed to environmental risks, must adapt to these trends to access capital markets. Innovative financial instruments such as private equity, minibonds, and crowd-funding are presented as key opportunities for the sector to secure long-term financing.

**Keywords** Finance. Agrifood. Sustainability. Innovation. Digitalization. Private Equity. Crowdfunding.

**Sommario** 1 Il ruolo della finanza in azienda. – 2 L'evoluzione del contesto finanziario: problemi e opportunità emergenti. – 3 Azioni necessarie per una moderna finanza in azienda.

## 1 Il ruolo della finanza in azienda

La finanza in azienda si occupa di tutto ciò che concerne il denaro, visto come fattore produttivo necessario per il suo avvio, la sua crescita e la sua operatività quotidiana.

Ciò non deve indurre a pensare che tale funzione aziendale sia esclusivamente dedicata alla ricerca di risorse sul mercato finanziario e del capitale, ossia alla composizione del lato destro dello stato patrimoniale; essa deve in effetti anche preoccuparsi del corretto utilizzo delle risorse, ossia del loro efficiente impiego dal lato dell'attivo

patrimoniale. La finanza d'azienda è quindi strumentale alla realizzazione della strategia prescelta.

Questa duplice visione, sia asset sia *liability side*, appare evidente se si considera l'impresa come l'importante tassello di un circuito di circolazione del denaro. Questo circuito origina dal mercato finanziario e del capitale, dove ci sono i risparmi disponibili per coprire i fabbisogni aziendali, transita per l'impresa, che fa lavorare tali risparmi, e ritorna al mercato quale remunerazione del capitale a vario titolo impiegato nell'impresa [fig. 1].

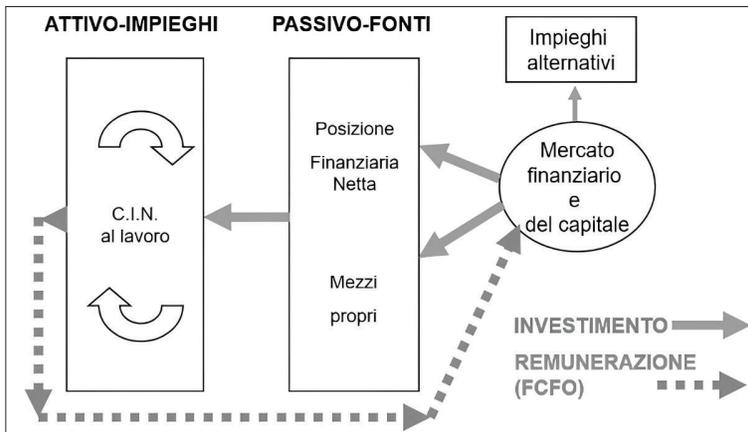


Figura 1 Il Circuito della Finanza Aziendale.

C.I.N. = Capitale Investito Netto.

Posizione Finanziaria Netta = Debiti finanziari - Cassa e Banche attive - Attività finanziarie a breve

Se libero di operare, il mercato finanziario e del capitale provvede alla selezione degli impieghi verso cui veicolare la massa di risparmio disponibile e, se efficiente, svolge tale ruolo massimizzando il tasso di crescita dell'economia. Ne consegue che la selezione degli impieghi si fonda su due fondamentali *driver*: il rendimento e il rischio. Guardare al rendimento significa quantificare la capacità del denaro impiegato di trovare remunerazione nel tempo; guardare al rischio significa stimare la probabilità che la remunerazione effettiva si discosti, in meglio o in peggio, da quella attesa.

In siffatto contesto le imprese si trovano esposte a una vera e propria competizione per il capitale al fine di reperire le risorse finanziarie necessarie allo svolgimento della propria attività e all'implementazione della strategia prescelta (Bertinetti 2021). Le possibilità di successo dipendono, in primo luogo, dalla capacità di individuare opportunità di investimento in grado di generare Free Cash Flow Operativi (FCFO) di portata tale da poter promettere al mercato, in modo credibile, una remunerazione adeguata, ossia non inferiore a

quella delle alternative presenti sul mercato stesso a parità di rischio. L'impresa diventa così un tassello importante del circuito virtuoso di crescita che il mercato mira ad alimentare.

Il rendimento è senza dubbio un fattore problematico per il settore agroalimentare. L'analisi delle performance economiche di 61.762 PMI italiane classifica tale settore come uno dei soli due settori critici nel 2017 quanto a ritorno sul capitale (Banca IFIS Impresa 2020).<sup>1</sup> Inserirsi nel circuito della finanza di mercato impone pertanto uno sforzo teso al recupero di efficienza se non addirittura all'innovazione strategica (Bertinetti 2023). Un importante contributo in tale direzione può venire dal cogliere le opportunità offerte dai macrotrend presupposti di questo volume: cambiamenti nei consumi, sostenibilità e digitalizzazione.

Focalizzando qui l'attenzione sui temi finanziari, si deve notare che la digitalizzazione accompagnata all'Intelligenza Artificiale (IA) apre la strada a importanti trasformazioni anche nell'attività del CFO<sup>2</sup> [fig. 2] agendo su almeno tre diverse leve (Agrawal et al. 2023):

- automatizzazione e miglioramento delle performance di attività ripetitive (ad esempio bozze di presentazioni e di bilanci);
- aumento della produttività e dell'efficienza del lavoro, attraverso la raccolta e l'organizzazione in modo coerente di un maggior numero di informazioni;
- accelerazione nella velocità di produzione della reportistica, agevolando in tal modo le scelte rilevanti.

---

**1** Le valutazioni fanno riferimento ai bilanci, pre-Covid, dell'anno 2017, quando il solo settore delle costruzioni presenta risultati inferiori all'agroalimentare.

**2** L'acronimo CFO, internazionalmente utilizzato sta per *Chief Financial Officer*, ossia il Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo dell'azienda.

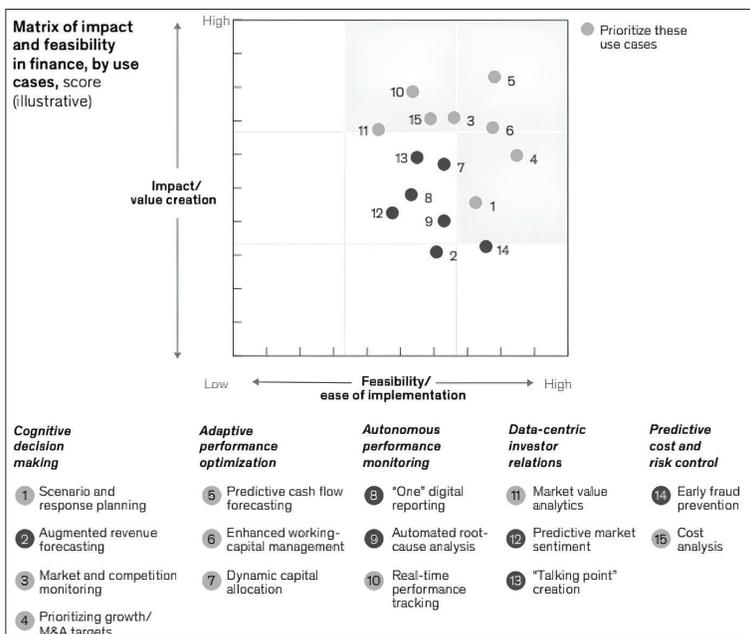


Figura 2 Matrice fattibilità/impatto dell'IA sull'attività del CFO. Fonte: Agrawal et al. 2023

La sostenibilità, dal canto suo, è ormai oggetto di plurime pressioni convergenti da parte di tutti gli stakeholder aziendali [fig. 3].

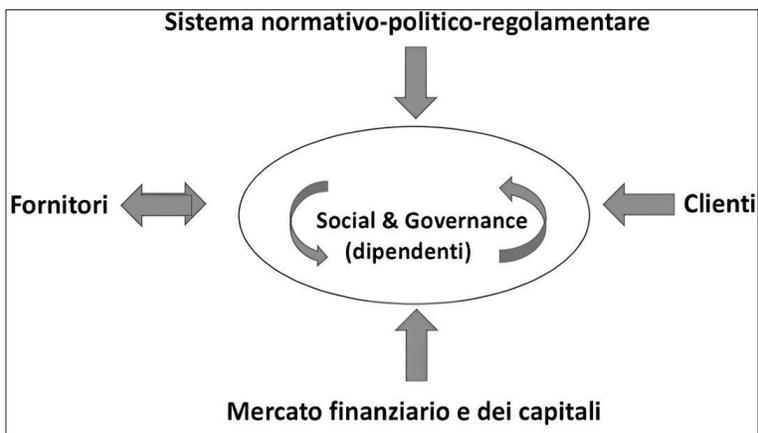


Figura 3 Stakeholder a crescente attenzione verso i temi ESG (Ambientali, Sociali e di Governance)

L'attenzione dei consumatori e la loro propensione ad acquistare prodotti biologici apre opportunità di innovazione strategica, passaggio importante verso il recupero della capacità di remunerare il capitale che deve coinvolgere l'intera filiera. Numerosi sono gli studi di finanza e le verifiche empiriche che testimoniano, tra l'altro:

- il maggior valore attribuito dal mercato alle imprese ESG *compliant* (Atz et al. 2021);
- la minore volatilità dei prezzi delle azioni delle società con migliore ESG rating anche in contesti di economia perturbata (Giakoumelou et al. 2022).

Il clima e l'ambiente di lavoro, che possono risentire in modo cospicuo delle energie aziendali dedicate ai fattori 'S' e 'G', sono determinanti per attirare i migliori talenti, un aspetto assai importante nell'impresa moderna, fondata sul sapere più che sulla forza fisica.

Il sistema normativo-politico e regolamentare sconta l'impegno condiviso a livello internazionale per la tutela dell'ambiente. La Direttiva EU 2022/2464 stabilisce l'obbligo di rendicontazione sui temi di sostenibilità per fasce di operatori economici crescenti nel tempo<sup>3</sup> e, nel contempo, l'Italia dedica attenzione alla modernizzazione del settore agroalimentare, per il quale sono stati stanziati 4,9 miliardi di euro.<sup>4</sup>

L'opportunità di trovare risorse finanziarie varando un progetto di innovazione strategica rivolto alla sostenibilità è destinato a divenire strutturalmente funzionale per l'accesso all'intero mercato finanziario e dei capitali. Infatti, il 10 marzo 2021 è entrata in vigore in tutta Europa la *Sustainable Finance Disclosure Regulation* (SFDR), prevista dal Regolamento UE 2019/2088, attraverso la quale si mira a fare del mercato finanziario e dei capitali un determinante elemento di propulsione verso la transizione ecologica.<sup>5</sup>

Il mondo della finanza, a cominciare dal sistema bancario, è ora tenuto a integrare i rischi di sostenibilità nei processi decisionali per la selezione degli impieghi ed è indotto a costruire strumenti finanziari che «promuovono caratteristiche ambientali o sociali, o una combinazione di tali caratteristiche» (SFRD, art. 8). Diverse sono le esperienze concrete già maturate al riguardo con la comparsa di obbligazioni e di prestiti *sustainability linked*, i quali permettono

---

**3** Si tratta della cosiddetta CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) che produrrà obblighi alle grandi aziende fin dalla pubblicazione dei bilanci 2024, per poi estenderli gradualmente a quelle di minori dimensioni.

**4** L'importo comprende, oltre ai fondi del PNRR, anche le risorse del Fondo complementare stanziato dal Governo e quelle dell'iniziativa REACT-EU della Commissione europea.

**5** Il Regolamento si applica a tutti gli intermediari regolati, ossia: banche; compagnie di assicurazione; società di gestione del risparmio; ecc.

anche significativi risparmi di costo del debito al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità conseguiti dall'impresa finanziata.

Esiste poi un secondo aspetto non meno rilevante da considerare: la tollerabilità del rischio da parte degli operatori presenti sul mercato. I progetti aziendali in cerca di nuova finanza devono quindi intercettare le controparti adeguate ai progetti stessi per propensione al rischio e per orizzonte temporale.

Anche relativamente ai rischi tollerabili dalle diverse categorie di operatori del mondo della finanza, gli assetti normativi e regolamentari stanno significativamente intervenendo, in particolare sul comportamento delle banche. Con riguardo ai temi qui oggetto di attenzione, nel novembre 2020 la Banca Centrale Europea ha prodotto la «Guida sui rischi climatici e ambientali», poi ripresa anche dalla Banca d'Italia, con la quale si introduce l'obbligo di misurazione e monitoraggio dell'esposizione ai rischi di tale natura cui sono esposte le aziende finanziate, i quali potrebbero di riflesso impattare sull'equilibrio economico e patrimoniale delle stesse banche. Ne emerge con urgenza la necessità da parte delle banche di rivedere le proprie procedure e di attivare la raccolta di nuove adeguate informazioni presso la clientela.

Le specificità del settore agroalimentare, particolarmente esposto ai rischi ESG, e soprattutto a quelli ambientali per effetto del cambiamento climatico, fanno sì che la tratteggiata tendenza evolutiva del mercato finanziario e del capitale sia destinata a dischiudere rilevanti opportunità per un più agevole accesso al capitale. Al contrario, non avviare tempestivamente meccanismi di attenzione e di rendicontazione della sostenibilità delle attività, dei processi e dei progetti aziendali espone al rischio di essere posti al margine anche del mercato finanziario e del capitale e, col tempo, di venirne persino espulsi.

L'adeguata conoscenza delle prospettive aziendali di generazione di FCFO e anche del profilo di rischio a esse correlato, comprensivo del rischio di sostenibilità, diventano allora fondamentali per individuare e intercettare le controparti di mercato.

## 2 L'evoluzione del contesto finanziario: problemi e opportunità emergenti

Le novità sopra ricordate si inseriscono in un contesto storico di profonda trasformazione del mercato finanziario e del capitale anche in Italia, indotta dalla crisi internazionale iniziata nell'estate del 2007, la quale, se da un lato ha portato importanti problemi, dall'altro lato ha stimolato interessanti innovazioni di prodotto e di processo.

### 2.1 I problemi

Le perdite subite per effetto dell'insolvenza dei debitori indotta dalla crisi economica internazionale emersa nel 2007 e nel 2008 hanno eroso il patrimonio di vigilanza degli istituti bancari i quali, di conseguenza, hanno visto scendere la quantità di finanziamenti nel complesso erogabili al settore privato per effetto dei vincoli introdotti dagli accordi di Basilea IV.<sup>6</sup> Inoltre, il perdurare delle incertezze economiche, e il correlato timore di un permanente peggioramento della solvibilità delle imprese finanziabili e finanziate, ha costituito un ulteriore elemento di cautela che ha portato a concentrare gli impieghi bancari verso la clientela a più basso profilo di rischio. Considerando il 2002 come anno base, il rischio medio ponderato degli attivi bancari (RWA) [fig. 4] si è avvicinato al 60% nel 2022 (Banca d'Italia 2023).

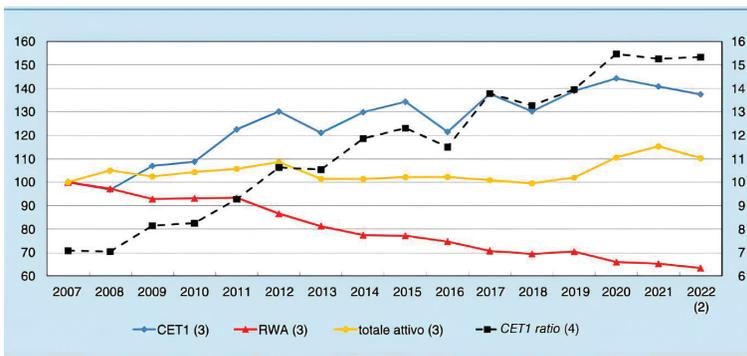


Figura 4 Capitale di migliore qualità e attività ponderate per il rischio delle banche e dei gruppi bancari italiani. Fonte: Banca d'Italia 2023, 178

<sup>6</sup> Si pensi che il monte totale dei *Non Performing Loans* (NPL) in portafoglio al sistema bancario domestico è stato toccato nel 2015 con un importo pari a 341 miliardi di euro.

Le difficili condizioni economiche, combinate con i più stringenti controlli e vincoli imposti dalla Vigilanza, hanno quindi spinto il sistema bancario a essere molto più selettivo nell'erogare finanziamenti adottando un più rigoroso approccio basato sull'analisi dei fondamentali della clientela in coerenza con il dettame chiave della finanza dato dalla già ricordata combinazione rischio-rendimento in ottica prospettica.

## 2.2 Le opportunità

A fronte dell'evidenziato effetto di razionamento del credito da parte del settore bancario nuovi interessanti prodotti sono apparsi sul mercato e si sono ampiamente sviluppate categorie di operatori in precedenza marginali. Questi ultimi risultano anche strutturalmente capaci di accettare profili rendimento-rischio non più praticabili per le banche e anche di operare con la logica del 'capitale paziente', ossia in grado di attendere tempi medio-lunghi prima di monetizzare i rendimenti attesi e recuperare il capitale investito.

I tre casi di maggiore rilevanza, riguardano:

- il private equity;
- i minibond e il *private lending*;
- il crowdfunding.

Il private equity è l'attività svolta da investitori istituzionali che tipicamente investono nel capitale di rischio di società non quotate, di norma attraverso l'attivazione di fondi di investimento chiusi.<sup>7</sup> L'investimento può comportare l'acquisto della totalità del capitale, oppure della maggioranza o ancora di una minoranza qualificata, a seconda della situazione specifica e delle linee strategiche prescelte dai gestori del fondo. In tutti i casi l'obiettivo perseguito è rivolto all'efficientamento e alla crescita di valore delle partecipate al fine di monetizzare un congruo profitto in occasione della dismissione della partecipazione nel medio periodo.

Nei 10 anni compresi tra il 2012 e il 2022 le operazioni di private equity perfezionate in Italia si sono moltiplicate con un patrimonio complessivo in mano agli operatori italiani salito nello stesso periodo da 3 a 24 miliardi di euro. Ancora più importante risulta oggi la presenza in Italia di operatori esteri, con investimenti saliti dai 1,3 miliardi nel 2012 a 46 miliardi nel 2022 (AIFI).<sup>8</sup>

---

**7** Altre forme di private equity operano attraverso la creazione di holding, Special Purpose Acquisition Company (SPAC), Club deal, Fondi di fondi.

**8** Gli importi si riferiscono agli investimenti in portafoglio a fine anno valorizzati al costo storico.

Si tratta dunque di un segmento del mercato dei capitali sempre più globale con flussi di investimenti internazionali assai importanti, che il nostro Paese riesce a intercettare in misura meno che proporzionale rispetto alla sua rilevanza economica. Sviluppare la cultura della relazione rischio-rendimento in capo alle imprese italiane del settore agroalimentare risulta pertanto importante per entrare nel circuito del private equity e aprire così un canale di raccolta di risorse 'pazienti' e disposte a sopportare rischi anche significativi, funzionali alla implementazione di strategie e piani di sviluppo sfidanti.

Il ricorso al private equity è infatti particolarmente adatto a supportare percorsi di crescita per linee esterne, ossia attraverso operazioni di M&A (Merger and Acquisition). Si tratta di percorsi assai utili nei settori molto frammentati, quale quello agroalimentare, dove esistono ampi spazi per:

- realizzare economie di scala attraverso aggregazioni orizzontali e raggiungere dimensioni coerenti con la moderna distribuzione commerciale per avviare la penetrazione dei mercati esteri;
- completare la gamma di prodotti con effetti positivi anche sul marchio;
- accrescere il livello qualitativo dei prodotti realizzati anche attraverso un maggiore impiego di risorse in ricerca e sviluppo;
- sfruttare le tecnologie digitali e l'intelligenza artificiale;
- promuovere integrazioni a monte per garantirsi la qualità della materia prima e la sostenibilità delle produzioni.

Un caso di particolare interesse per il settore qui oggetto di attenzione è quello recentemente avviato da Alcedo SGR S.p.A., con sede a Treviso, la quale ha negli anni avviato e gestito cinque fondi di private equity di dimensione compresa tra 170 e 238 milioni di euro ciascuno.

Nel 2019 Alcedo ha focalizzato l'attenzione sul settore food & beverage. La scelta è maturata considerando la rilevanza del settore in Italia, sia per dimensione assoluta che per peso rispetto al PIL, in un contesto di scarsa attenzione fino ad allora dedicata dal mondo del private equity a un settore altamente frammentato, con pochi grandi player e una moltitudine di imprese non grandi. In particolare, l'attenzione della SGR si è focalizzata sul segmento innovativo dei piatti pronti nel canale della Grande Distribuzione Organizzata (GDO), per il quale è stimato un forte potenziale di sviluppo anche in considerazione delle trasformazioni in atto dei modelli di consumo. Nel luglio del 2019 sono stati avviati gli investimenti con l'acquisizione di Eurochef Italia S.r.l., proseguiti poi nel giugno del 2021 con La Gastronomica S.p.A. e la costituzione della holding Gourmet Italian Food S.p.A che ha riunito sotto di sé tutte le successive acquisizioni in: Fabian S.r.l. (luglio 2021); Cucina Nostrana S.r.l. (ottobre 2021); Dep pieri S.r.l. (ottobre 2021); F.I.R.M.A. Italia S.p.A. (giugno 2023). Ne è risultato il gruppo focalizzato sintetizzato nella figura 3, con un sempre più ampio portafoglio prodotti: dagli antipasti al dessert, passando per gli snack e rispondendo alle diverse necessità e gusti proponendo sia ricette tradizionali che offerte in linea con gli ultimi trend quali il proteico e il salutistico. Tutte le acquisizioni compiute sono di tipo orizzontale, correlato e amichevole con ragioni prevalentemente strategiche e pertanto derivanti dalla volontà di creare valore, sinergie e crescita aziendale. Le diverse realtà erano già in origine in buona parte complementari in termini di prodotto, tipologia di conservazione (fresco e freschissimo, *ambient*) e cliente, tutte focalizzate principalmente sul canale GDO a eccezione di Fabian. Su tali basi sono state intraprese diverse direttrici di efficientamento, a livello produttivo, accentrando ove possibile le produzioni comuni così da saturare la produttività degli impianti e contenere i costi unitari di prodotto; a livello commerciale, grazie alla possibilità di aggregare un'ampia gamma di prodotti in un unico catalogo e un'unica rete di vendita in grado di coprire una più estesa area geografica e di promuovere attività di *cross-selling*; a livello di acquisti, per il maggior potere contrattuale esercitabile nei confronti dei fornitori di prodotti e di servizi. Nel contempo, è stato possibile coordinare azioni di ricerca e di crescente attenzione verso i temi della sostenibilità, con figure preposte ai temi ESG, nonché dotando gli stabilimenti di impianti fotovoltaici e orientandosi all'utilizzo di packaging e imballaggi riciclabili. Seppure il tempo intercorso dall'avvio del progetto sia breve, sono già visibili alcuni risultati, con una crescita del volume di attività successivo all'entrata nel Gruppo in crescita e a doppia cifra per tutte le società. Quanto alla marginalità, ragguardevole è il rapporto EBITDA/Ricavi prossimo al 17,5% già realizzato a livello di Gruppo Gourmet Italia Food nel 2022 su un ricavo complessivo di circa 80 milioni di euro, tanto più che sono da attendersi positive evoluzioni nei tempi richiesti dall'estrazione delle sinergie operative, in genere quantificabili in 2-3 esercizi. Il capitale di rischio fresco direttamente conferito dal private equity, insieme con le competenze apportate in tema di capacità di accesso al mercato del credito e di abilità manageriali sono le leve del successo di soluzioni finanziarie quale quella qui sintetizzata.

Numerose altre operazioni di private equity hanno interessato il settore agroalimentare negli ultimi anni, con impatti importanti in termini di crescita, come ad esempio i casi di Morato Pane S.p.A.; Rigoni di Asiago S.r.l.; Alajmo S.p.A.

Nel 2012 il d.l. 83/2012 'Sviluppo' e il d.l. 179/2012 'Sviluppo-bis' hanno rimosso i limiti quantitativi previsti dall'art. 2412 del Codice Civile alla emissione di obbligazioni e hanno al contempo introdotto alcune importanti semplificazioni fiscali.<sup>9</sup> Ciò ha portato alla nascita dei cosiddetti minibond, strumento con cui le persone giuridiche anche di non grande dimensione hanno la possibilità di raccogliere finanziamenti a medio-lungo termine con vincolo di debito direttamente sul mercato.

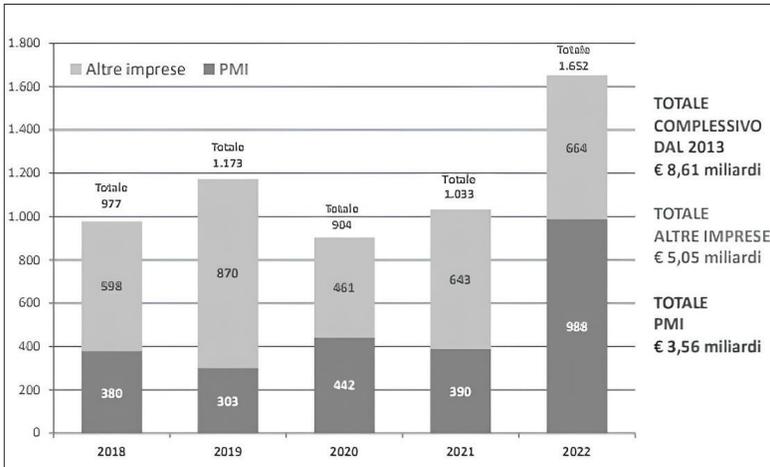
I minibond possono essere sottoscritti soltanto da operatori professionali, possono essere a scadenza unica finale (c.d. *bullet*) o prevedere rate periodiche di rimborso (c.d. *amortizing*). La loro durata media si è assestata intorno ai 5,5 anni. Sull'onda di questa innovazione sono poi nati, anche grazie a una graduale revisione della normativa, fondi alternativi specializzati nel *private debt*, meno rigidi e più 'pazienti' rispetto al sistema bancario.

Si è così aperto un canale di raccolta importante che ha visto perfezionare fino alla fine del 2022, 1.461 emissioni di importo unitario inferiore a 50 milioni di euro, per una raccolta complessiva di 8,61 miliardi di euro, dei quali 3,56 miliardi da parte di emittenti appartenenti alla classe delle PMI secondo la definizione dell'EU [fig. 5]. Sempre alla fine del 2022 i fondi di *private debt* erano arrivati a gestire oltre 3,2 miliardi di euro di asset investiti sia in minibond sia in forma di finanziamenti *direct landing*.<sup>10</sup>

Si tratta dunque di importanti opportunità per raccogliere le risorse necessarie a sostenere percorsi di crescita, sempre a patto che vi sia un esplicito e credibile progetto, tale da permettere agli investitori la migliore percezione del profilo rendimento-rischio dell'opportunità loro presentata.

<sup>9</sup> In particolare: è stata estesa alle società non quotate la deducibilità degli interessi passivi, per titoli quotati su sistemi multilaterali di negoziazione e sottoscritti da investitori qualificati che non detengano più del 2% del capitale azionario; è stata prevista la deducibilità dei costi di emissione per le società non quotate; è stata disposta la esenzione della ritenuta alla fonte sui proventi per titoli quotati su sistemi multilaterali di negoziazione di Stati membri dell'UE o Paesi in 'white list'.

<sup>10</sup> Con il termine *direct lending* si intendono finanziamenti a medio-lungo termine erogati a favore di PMI da parte di soggetti istituzionali non bancari.



**Figura 5** Risorse raccolte per categoria dimensionale degli emittenti di *minibond*.  
Fonte: Osservatorio Entrepreneurship Finance & Innovation 2023, 38

Di particolare interesse per le imprese non grandi sono le operazioni strutturate in forma aggregativa, c.d. *basket bond*. Si tratta di operazioni di emissioni coordinate da parte di più imprese, anche di piccole dimensioni, che vengono accorpate attraverso un processo di cartolarizzazione, così da raggiungere una massa critica tale da renderle interessanti per i grandi investitori istituzionali in quanto compatibili con le dimensioni dei portafogli da essi gestiti. I *basket* sono spesso focalizzati verso specifiche finalità, oppure settori di attività, oppure ancora aree geografiche. Frequente è la possibilità di godere di garanzie accessorie fornite da soggetti terzi, quale SACE o la Regione promotrice, il che contribuisce non soltanto alla facilità di collocamento, ma anche a contenere il tasso di interesse da proporre al mercato.

Da rilevare la presenza di due operazioni dedicate alla filiera agroalimentare, entrambe avviate nel 2021 e dedicate rispettivamente: alle imprese alimentari del Sud Italia (c.d. Bond Food Mezzogiorno) che vogliono migliorare la sostenibilità del proprio business e la propria dimensione internazionale;<sup>11</sup> e a quelle appartenenti all'industria vitivinicola (c.d. Basket Bond di filiera) con progetti di investimento in capacità produttiva e di espansione commerciale oltre confine.

**11** Nel 2022 si è verificato un vero e proprio boom dei *minibond sustainability linked* e *green*, con 60 emissioni (23 nel 2021) per una raccolta complessiva di 305 milioni di euro (123 milioni nel 2021). Si conferma così l'importanza crescente delle tematiche ESG nell'accesso al mercato finanziario e dei capitali.

Il terzo caso, quello del crowdfunding, si distingue per dimensioni e per modalità operative. Si tratta infatti di una forma di raccolta diretta che mira a mobilitare un ampio numero di persone, ciascuna delle quali apporta una somma modesta per contribuire alla realizzazione di un progetto di importo relativamente contenuto, essendo stabilito per legge un tetto massimo di raccolta per operazione pari a 5 milioni di euro. Nato originariamente per sostenere iniziative *donation* e *reward*, ossia tipicamente non-profit, ha visto negli anni più recenti affermarsi prevalentemente operazioni di *lending* e, soprattutto, di *equity financing*, divenendo una efficace forma di finanziamento di progetti imprenditoriali.

All'inizio del 2021 Cassa Depositi e Prestiti (CDP) insieme con Unicredit hanno lanciato il progetto *Basket Bond di filiera* con l'obiettivo di finanziare i piani di sviluppo in Italia e all'estero delle imprese appartenenti a filiere strategiche dell'economia italiana attraverso l'emissione di minibond. Due sono le filiere rilevanti a tal fine individuate: quella vitivinicola e quella culturale.

Con riguardo alla filiera del vino nel biennio 2021-22 sono state perfezionate otto emissioni, sottoscritte al 50% da CDP e al 50% da Unicredit, portando complessivamente alle società emittenti oltre 40 milioni di risorse finanziarie fresche. Più in dettaglio, nel 2021 sono state effettuate tre emissioni a tasso fisso della durata di sette anni da parte di:

- Feudi di San Gregorio Società Agricola S.p.A., che ha raccolto 4 milioni di euro da destinare prevalentemente al potenziamento produttivo dello spumante classico (DUBL) per il quale sono previste interessanti potenzialità di crescita;
- Masi Agricola S.p.A., che ha raccolto 12 milioni di euro a supporto dei progetti strategici di crescita e di attenzione alla sostenibilità;
- Pasqua Vigneti & Cantine S.p.A., che ha raccolto 5 milioni di euro da dedicare al potenziamento del patrimonio vitivinicolo e tecnologico, nonché a rafforzare la presenza diretta sui mercati esteri più importanti.

Cinque ulteriori emissioni, della durata di sei anni a tasso variabile, sono state perfezionate nel 2022 da parte di:

- Barone Ricasoli S.p.A., che ha raccolto 4 milioni di euro da destinare alla realizzazione di un impianto fotovoltaico e al miglioramento dell'accoglienza turistica;
- Cantine Ermes società Cooperativa Agricola, che ha raccolto 2 milioni di euro da utilizzare per investimenti in attrezzature e macchinari destinati a elevare la qualità e l'efficienza delle produzioni;
- Cantine Paololeo, che ha raccolto 2 milioni di euro rivolti a iniziative di potenziamento della capacità produttiva e di rafforzamento della rete commerciale;
- Mastropasqua International S.p.A., che ha raccolto 5 milioni di euro finalizzati al sostegno del programma di investimento in vino 'riserva';
- Tenute Piccini S.p.A., che ha raccolto 6 milioni di euro da dedicare ai molteplici progetti previsti dal Piano strategico di sostenibilità e illustrati nel Bilancio di sostenibilità.

È ancora presto per trovare evidenze dell'impatto economico di queste iniziative sulle performance delle aziende emittenti, ma è fuori dubbio che la disponibilità di risorse adeguate per dimensione e per 'pazienza' abbia permesso di avviare progetti rilevanti sotto il profilo strategico e difficilmente sostenibili in autofinanziamento. Si conferma così che a fronte di progetti validi e interessanti per gli investitori la strada del minibond/private debt è praticabile per una gamma di imprese assai ampia, dando spazio anche a operazioni di importo alquanto limitato.

La promozione dei progetti e la raccolta delle risorse finanziarie avviene attraverso piattaforme digitali ed ha consentito, in ciascuno degli ultimi sei anni (2018-23), di completare un numero di campagne di *equity financing* sempre superiore a 100, con una punta di 170 nel 2021 per un totale raccolto di oltre 90 milioni di euro. Nel 2023 sono state perfezionate 129 operazioni con una raccolta complessiva di oltre 57 milioni di euro [fig. 6].

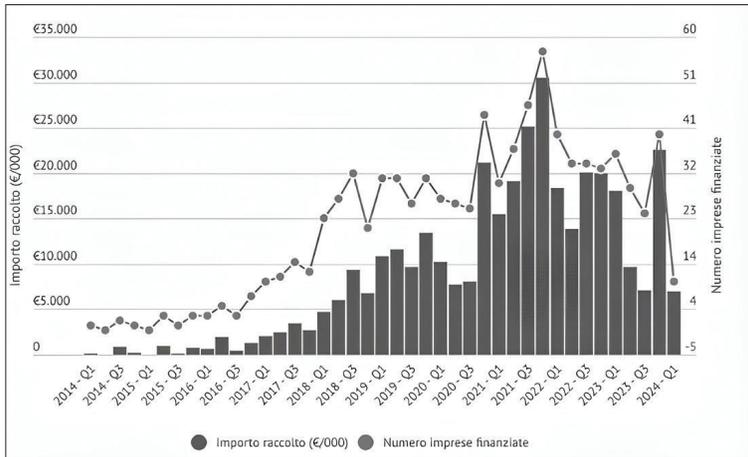


Figura 6 *Equity crowdfunding*: capitale raccolto e numero di imprese finanziate (dati trimestrali). [https://www.crowdfundingbuzz.it/equity-crowdfunding-in-italia-infografica/#google\\_vignette](https://www.crowdfundingbuzz.it/equity-crowdfunding-in-italia-infografica/#google_vignette)

Si tratta dunque di un mercato nel complesso ancora di dimensioni modeste che opera a sostegno di iniziative di dimensioni contenute. In origine nella maggior parte dei casi i progetti finanziati riguardavano start up, ma nel biennio 2022-23 la quota di risorse raccolte da PMI già in essere è cresciuta arrivando a superare il 50% del totale.

Corposa risulta anche la raccolta di *lending crowdfunding*, che per la parte dedicata al business non immobiliare ha ormai raggiunto volumi annui di impieghi complessivi di difficile computo, ma nell'ordine di diverse centinaia di milioni di euro.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Ulteriori forme di *lending* innovative, le cui dimensioni sfuggono ad analisi statistiche affidabili, sono veicolate fuori delle piattaforme internet di crowdfunding in modalità P2P o sotto forma di *invoice trading*.

Nel marzo del 2020 si è chiusa la prima campagna di equity crowdfunding lanciata da Orapesce S.r.l., che ha generato una raccolta di 435.732 euro. L'operazione si è appoggiata sulla piattaforma Mamacrowd, la principale piattaforma italiana per investimenti in equity crowdfunding che fa parte del Gruppo Azimut, primario gruppo indipendente italiano nel settore del risparmio gestito. Orapesce è una start up innovativa nata nel 2018 per sviluppare e gestire una piattaforma digitale per l'acquisto e la consegna a domicilio di pesce fresco nostrano, già pulito e quindi pronto per essere cucinato, acquistato direttamente da cooperative di pescatori in base a un sostenibile processo a filiera corta e a elevata sicurezza alimentare per la piena tracciabilità e il continuo monitoraggio delle temperature, garanzia di qualità. Il servizio comprende anche la diffusione di ricette per agevolare la preparazione di piatti da consumare con il pesce acquistato. Nel 2019 la Società ha realizzato un fatturato di soli 75.000 euro all'interno di un mercato potenziale italiano dell'ittico fresco stimato in 3 miliardi di euro. In tale esercizio ha peraltro già attivato e consolidato i rapporti con circa 450 clienti con 1.500 ordini e un tasso di riacquisto mensile del 25%. L'elevato tasso di soddisfazione del cliente, fondato sulla riconosciuta qualità del pesce e sull'attenzione del servizio al cliente, ha da subito prodotto positivi riscontri sulla validità del progetto. Al fine di accelerare il processo di penetrazione del mercato, Orapesce avvia quindi una strategia rivolta a:

- sviluppare e implementare una campagna di comunicazione massiva;
- completare l'offerta con ulteriori tipologie di pescato e lavorazioni oltre che alimenti complementari al pesce;
- aumentare le giornate di consegna con un servizio logistico integrato;
- estendere la propria presenza al canale ho.re.ca., in cui era già stato avviato un progetto pilota;
- sviluppare un piano di internazionalizzazione in paesi confinanti con l'Italia (Austria e Svizzera *in primis*).

A tanto sono destinate la raccolta di risorse della campagna di crowdfunding perfezionata, con l'obiettivo di raggiungere già nel 2020 un fatturato di 530.000 euro. Il risultato è andato ben oltre le previsioni, con un fatturato 2020 di 651.000 euro (+22% sopra il budget) e, soprattutto, 12.000 consegne a 4.000 clienti. Orapesce ha così lanciato una seconda raccolta, chiusa nel settembre del 2021 con 1.125.000 euro, tesa a sostenere il promettente ritmo di crescita, attraverso le seguenti linee di azione:

- lancio di una nuova piattaforma digitale e attivazione di una piattaforma di gestione del magazzino integrato con l'e-commerce;
- attività di marketing e comunicazione volte al miglioramento della visibilità, delle performance di vendita online e all'aumento della base clienti;
- lancio di nuovi prodotti ittici e non (pasta, olio, altro) e lancio della linea 'ready to eat' per allargare il segmento di mercato verso l'enogastronomico;
- ottimizzazione e potenziamento rotte logistiche sulle città target.

In realtà, il rallentamento della crescita del commercio online negli anni post-Covid-19 ha frenato la crescita dei risultati rispetto alle previsioni, portando il fatturato a 585 mila euro nel 2021 e a 656.000 euro nel 2022. Sono stati di conseguenza rivisti e allungati a cinque anni i tempi di completamento dei progetti sopra citati, per i quali la Società già comunque dispone delle risorse finanziarie necessarie.

Di fronte a un progetto interessante, ben articolato e documentato, le 'nuove' strade della finanza possono quindi sostenere anche progetti di importo modesto e dall'elevato profilo di rischio, quali tipicamente quelli relativi all'avvio di nuove iniziative imprenditoriali.

Da notare che i tre trend evolutivi appena tratteggiati, private equity - minibond/*private debt* - crowdfunding, tendono anche a sovrapporsi tra di loro con progetti che si articolano su più modalità di raccolta contemporanee. Così, ad esempio, non è raro che fondi di private equity entrino in progetti offerti via crowdfunding; dal 2021, inoltre, alcune piattaforme sono anche autorizzate al collocamento di minibond emessi dalle società per azioni, segno di una evoluzione normativa, in atto a livello mondiale, destinata ad avvicinare masse crescenti di risparmiatori agli investimenti in attività non quotate. Proprio in questa stessa direzione va l'evoluzione degli European Long Term Investment Fund in vigore dal 10 gennaio 2024.<sup>13</sup>

### 3 Azioni necessarie per una moderna finanza in azienda

Quanto sopra esposto testimonia come si sia aperta anche in Italia una nuova strada per la finanza d'impresa, strettamente allineata ai modelli di riferimento della finanza neoclassica e quindi protesa al sostegno di strategie destinate a creare valore per effetto della capacità di dare adeguata remunerazione nel tempo ai rischi cui inevitabilmente si espone chi apporta, a qualunque titolo, le risorse finanziarie necessarie all'implementazione della strategia stessa.

È dunque importante che il settore agroalimentare riesca a entrare nel circuito della 'nuova' finanza, imparando a cogliere le opportunità che ne derivano. Ciò richiede in prima istanza un ragionamento sui due parametri fondamentali già ricordati: rendimento e rischio. A tal fine è di primaria importanza attivare tempestivamente le seguenti accortezze preliminari:<sup>14</sup>

- sviluppare un chiaro orientamento al futuro, fatto di progetti articolati in un piano strategico di medio-lungo periodo;
- quantificare le risorse finanziarie necessarie per la realizzazione del piano;
- fare analisi di scenario al fine di percepire il profilo di rischio che caratterizza il piano, rischio che, di conseguenza, si chiede di condividere agli operatori del mercato finanziario e del capitale.

Si tratta di prerequisiti fondamentali per riuscire a selezionare i prodotti e a individuare le categorie di intermediari coerenti con il profilo rendimento-rischio proposto e, cosa altrettanto importante, a predisporre una adeguata e credibile presentazione del profilo stesso.

<sup>13</sup> Si tratta del Regolamento UE 2023/606 (c.d. ELTIF 2.0).

<sup>14</sup> In questa stessa direzione spinge il documento dell'European Banking Authority (EBA) intitolato «Orientamenti in materia di concessione e monitoraggio dei prestiti».

In termini di comunicazione è inoltre importante dare evidenza alle modalità che si intendono attivare per mitigare il profilo di rischio e renderlo economicamente e finanziariamente tollerabile, il che vuol dire minimizzare le probabilità di insolvenza e di *default* conseguenti ai diversi scenari prefigurabili. Ugualmente importante è predisporre i cosiddetti *recovery plan*, ossia piani di intervento da attivare all'occorrenza in caso di eventi straordinari e di scenari catastrofici al fine di ridurre i tempi di intervento e garantire quindi la continuità operativa. In questi ambiti i rischi ESG stanno assumendo grande rilevanza e non possono essere dimenticati, sia nella loro dimensione materiale sia in quella legata alla transizione ecologica.

Testimoniare la piena conoscenza e padronanza dei rischi d'impresa e, con esse, fornire una chiara evidenza delle capacità manageriali su cui l'impresa può fare affidamento, sono di primaria importanza per evitare l'insorgere di un percepito 'rischio informativo' cui spesso si deve l'incapacità di dialogo e il mancato punto di intesa tra impresa e mercato finanziario.

## Bibliografia

- Agrawal, A.; Ellencweig B, Sood, R.; Tam, M. (2023). «Gen AI: A Guide for CFOS. How Should CFOS Approach Generative AI – Enterprise-Wide and in the Finance Function – and What can They Do Right Now to Rapidly Climb the Learning Curve?». *Strategy & Corporate Finance Practice, McKinsey & Company*, November, 1-8.
- AIFI (2022). «Il mercato italiano del private equity e del venture capital». <https://www.aifi.it/visualizzaallegatodocumenti.aspx?chiave=G18Ie9GL1cv5dnTB60t83d183G615R>
- Akerlof, G.A. (1970). «The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism». *Quarterly Journal of Economics*, 3, 488-500.
- Atz, U.; Liu, Z.; Bruno, C.C.; Holt, V.T. (2021). *Does Sustainability Generate Better Financial Performance? Review, Meta-Analysis, and Propositions*. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3708495](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3708495)
- Banca d'Italia (2023). *Relazione annuale, anno 2022*. Roma, 31 maggio, 1-31.
- Banca IFIS (2020). *Market Watch PMI*, febbraio, 15-29. <https://www.bancaifis.it/studi-e-ricerche/market-watch-pmi-fattore-i-febbraio-2020/>
- Bertinetti, G.S. (2021). «Il ruolo della finanza in azienda». Beltrame, F.; Bertinetti, G.; Sclip, A. (a cura di), *Analisi e valutazione finanziaria d'impresa*. Torino: Giappichelli Editore.
- Bertinetti, G.S. (2023). «Changes in SMES Financing: Risks and Opportunities for Agro-Food Companies». *Economia agro-alimentare/Food Economy*, 25.
- CSRI (2022). «The Young Consumer and Path to Sustainability». February. <https://www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/docs/about-us/research/publications/csri-the-young-consumer-and-a-path-to-sustainability.pdf>
- De Luca, R.; Lucido, N. (2022). «Finanza sostenibile e fattori 'ESG': stato dell'arte, sviluppi futuri e opportunità». *Documento di ricerca CNDCEC*. <https://www.fondazione nazionalecommercialisti.it/>
- Giakoumelou, A.; Salvi, A.; Bertinetti, G.S.; Micheli, A. (2022). «2008's Mistrust Vs 2020's Panic: Can ESG Hold Your Institutional Investors?». *Management Decision*, 60(10), 2770-85.
- Politecnico di Milano (2023). *Osservatorio Entrepreneurship Finance & Innovation. 8° Report italiano sui Minibond*.



# Lo sviluppo del turismo enogastronomico nei territori rurali a tradizione vitivinicola: opportunità e limiti

Chiara Rinaldi

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Abstract** This chapter delves into the relationship between Geographical Indications (GIs) and tourism. It investigates the opportunities and limitations arising from the development of wine tourism in an area that has historically relied on a wine-based economy: the Prosecco Superiore DOCG in Valdobbiadene Conegliano.

**Keywords** Geographical Indications (GIs). Wine tourism. Prosecco Superiore DOCG. Rural areas. Tourism opportunities.

**Sommario** 1 Introduzione. – 2 Analisi della Letteratura. – 3 Il caso delle Colline del Prosecco. – 4 Risultati e Discussione. – 5 Infrastruttura turistica. – 6 Conclusioni.

## 1 Introduzione

Il successo commerciale di prodotti legati al territorio quali le denominazioni di origine è spesso considerato un elemento capace di rendere attrattivi i territori di produzione per lo sviluppo del turismo enogastronomico (Vandecandelaere et al. 2009; Rinaldi 2017).

Tuttavia, si assiste spesso a una semplificazione del discorso sullo sviluppo turistico sostenibile: se è vero che un determinato prodotto può funzionare da leva per attrarre turisti in un certo territorio, questo non significa necessariamente che il territorio sia attrezzato per accogliere e gestire il turista. Al fine di comprendere meglio l'intersezione tra Indicazioni Geografiche (IG) e turismo enogastronomico, questo capitolo analizza il caso di studio della denominazione

Valdobbiadene Conegliano Prosecco DOCG. La crescita esponenziale delle vendite di Prosecco Superiore DOCG verificatasi soprattutto dopo l'allargamento dei territori di produzione del Prosecco nel 2009 (Rinaldi et al. 2022), nonché l'ottenimento del marchio UNESCO come Paesaggio culturale nel 2019, rappresentano elementi interessanti per investigare la relazione prodotto-territorio nel contesto dello sviluppo dell'enoturismo. In particolare, il capitolo si propone di investigare opportunità e limiti relativi allo sviluppo del turismo enogastronomico in un territorio che si è storicamente affermato attraverso un'economia basata su di una vocazione vitivinicola.

## **2      Analisi della Letteratura**

### **2.1    Le Indicazioni Geografiche (IG)**

Le Indicazioni Geografiche (IG) sono prodotti tipici le cui qualità sono legate specificatamente alla zona di produzione, riconosciuti e protetti a livello europeo come proprietà intellettuale.<sup>1</sup> Esse sono indissolubilmente legate al territorio di origine nel quale vengono prodotte, che offre loro attributi di qualità particolari che permette di renderle facilmente riconoscibili. Le IG contengono una dimensione storica rappresentata dalla conoscenza e dal saper fare consolidato nel tempo, che le rende parte del patrimonio locale e della storia di un territorio (D'Amico 2004). La Commissione europea riconosce diversi tipi di IG:

- Denominazione di Origine Protetta (DOP): i prodotti DOP sono quelli che hanno legami più forti con il territorio dal quale provengono; infatti, ogni parte del processo di produzione, trasformazione e preparazione deve avvenire nella regione specifica;
- Indicazione Geografica Protetta (IGP): l'IGP è meno stringente della DOP e indica la relazione tra la regione geografica e il nome del prodotto, quando una determinata qualità, reputazione, o altre caratteristiche sono attribuibili all'origine geografica. L'IGP richiede che almeno una delle fasi di produzione, lavorazione o preparazione avvenga nella regione specifica.
- IG per le bevande spiritose e i vini aromatizzati: questa indicazione protegge il nome di vini aromatizzati o bevande spiritose originari di un paese, una località o una regione in cui la reputazione, la qualità o le caratteristiche del prodotto sono principalmente attribuibili all'origine geografica. Si richiede che

---

**1** [https://agriculture.ec.europa.eu/farming/geographical-indications-and-quality-schemes/geographical-indications-and-quality-schemes-explained\\_it#:~:text=Le%20indicazioni%20geografiche%20stabiliscono%20diritti,protetta%20\(prodotti%20alimentar%20e%20vini\).](https://agriculture.ec.europa.eu/farming/geographical-indications-and-quality-schemes/geographical-indications-and-quality-schemes-explained_it#:~:text=Le%20indicazioni%20geografiche%20stabiliscono%20diritti,protetta%20(prodotti%20alimentar%20e%20vini).)

almeno una delle fasi di preparazione o distillazione avvenga nella regione, mentre non è necessario che i prodotti crudi provengano dalla regione.

Tutte le IG sono regolate da determinati disciplinari di produzione che ne descrivono le qualità, le caratteristiche, il processo di produzione e le origini dei prodotti tipici, oltre a possedere un logo specifico per poter essere riconosciute e protette. Le IG sono gestite da Consorzi di Tutela: ogni Consorzio emana dei disciplinari di produzione e detta le regole da seguire che determinano la reputazione collettiva del prodotto, rendendolo un asset collettivo per la creazione di valore (Bienabe et al. 2013). Belletti (1999) definisce il processo attraverso il quale vengono protette le IG come «istituzionalizzazione della reputazione» in quanto la reputazione delle IG è protetta da strumenti legali, creando un diritto monopolistico di utilizzazione del nome geografico solo per i produttori che operano in una certa area (Ferrari 2014). Contestualmente, le IG hanno la capacità di identificare e differenziare il prodotto e il territorio a esse associato nella competizione globale (Rinaldi 2017).

È interessante segnalare che attualmente è in corso la riforma del Sistema Indicazioni Geografiche: ad aprile 2023 è stata approvata la bozza del Regolamento delle Indicazioni Geografiche dell'Unione europea da parte della Commissione per l'agricoltura e lo sviluppo rurale del Parlamento europeo, che attribuisce ai Consorzi un ruolo istituzionale nella promozione del 'Turismo DOP'<sup>2</sup> - ossia il turismo generato dalla IG - rendendo particolarmente attuale il tema del turismo delle IG.

## 2.2 Le IG e lo sviluppo dell'enoturismo

Gli studi sulle IG si sono sviluppati in settori diversi, cercando di illuminarne molteplici dimensioni: capacità che hanno di supportare strategie di marketing e branding territoriale e facilitare lo sviluppo locale (Crescenzi et al 2021); il potenziale ruolo nel favorire lo sviluppo rurale (Mauracher, Procidano, Sacchi 2016). Inoltre, la letteratura sottolinea il ruolo delle IG per sostenere lo sviluppo del turismo enogastronomico (Ciani, Mason, Moretti 2019). Il presente capitolo si concentra su quest'ultimo aspetto, investigando opportunità e limiti relativi allo sviluppo del turismo enogastronomico in un territorio che si è affermato attraverso un'economia basata su una tradizione vitivinicola protetta come IG: il Prosecco Superiore D.O.C.G.

---

<sup>2</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/dop-e-igp-primok-riforma-europea-piu-tutela-contro-casi-prosek-AE169jJD>.

Da un lato il Prosecco Superiore DOCG rappresenta una leva per attrarre i turisti nel territorio, ancor più dal 2019 quando la zona di produzione del Prosecco Superiore DOCG - le Colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene - ha ottenuto il riconoscimento UNESCO come Paesaggio culturale. Dall'altro lato, per accogliere il turista è necessaria un'infrastruttura turistica intesa in senso ampio che ricomprenda posti letto, accessibilità e trasporti, presenza e qualità dei servizi turistici (hotel, bar, ristoranti, mostre, ecc.), centri informazione, qualità delle informazioni e ospitalità, attrazioni ed eventi (Russo, van der Borg 2002), gestita da una governance multi-attore che possa assicurare uno sviluppo turistico in linea con le caratteristiche fisiche e culturali del territorio (Rinaldi, Cavicchi, Robinson 2020).

Questo aspetto è particolarmente rilevante poiché spesso il turismo viene considerato come un tipo di industria separata dal contesto all'interno del quale si sviluppa. Lo sviluppo sostenibile implica una prospettiva olistica poiché lo sviluppo può ritenersi sostenibile solo se pensato all'interno del contesto globale, politico, socio-economico ed ecologico nel quale si inserisce (Sharpley 2000), includendo la nozione di pianificazione integrata. I territori, proprio per la loro complessità, non possono essere considerati semplicemente delle mere destinazioni turistiche (Chettiparamb, Thomas 2012); inoltre, il turismo influisce su molteplici settori inclusi nella pianificazione territoriale quali la mobilità, le infrastrutture, la ristorazione, l'accoglienza e così via. Di conseguenza, è essenziale la coordinazione degli attori locali nonché lo sviluppo di competenze manageriali e gestionali che possano favorire l'accoglienza e la gestione del turismo senza snaturare il territorio.

### **3 Il caso delle Colline del Prosecco**

Dati gli obiettivi del capitolo - determinare opportunità e limiti relativi allo sviluppo del turismo enogastronomico in un territorio che si è storicamente sviluppato attraverso un'economia basata sul vino - la ricerca si è focalizzata su un caso di studio. Il metodo dei casi di studio ha una lunga tradizione nella ricerca sul turismo, data la complessità delle destinazioni come unità di analisi (Rinaldi et al. 2020). Inoltre, questo metodo sembra particolarmente adeguato data la natura esplorativa della ricerca, la ricchezza del contesto e la necessità di rendere la complessità delle diverse prospettive degli attori coinvolti.

### 3.1 Il caso di studio del Valdobbiadene Conegliano Prosecco DOCG

Il caso presentato in questo capitolo consente di avviare un ragionamento sullo sviluppo del turismo enogastronomico nella zona di produzione del Valdobbiadene Conegliano Prosecco DOCG. L'area di Conegliano-Valdobbiadene rappresenta lo storico territorio di origine della denominazione Prosecco: mentre il Consorzio di Tutela è stato fondato nel 1962, la prima denominazione Prosecco DOC è stata ottenuta nel 1969, divenendo Prosecco Superiore DOCG in seguito all'allargamento della denominazione nel 2009. Di conseguenza, questa area ha da oltre sessant'anni un'economia basata sul vino in continua crescita, con oltre 105 milioni di bottiglie vendute nel 2021 (Distretto del Conegliano Valdobbiadene Prosecco DOCG, 2022). Oltre a ciò, nel 2019 le Colline del Prosecco di Valdobbiadene e Conegliano hanno ottenuto il riconoscimento UNESCO come Paesaggio culturale, rendendo gli attori locali sempre più consapevoli e attenti alle opportunità legate allo sviluppo turistico enogastronomico.

La raccolta dei dati si è svolta nel 2022 attraverso dieci interviste semi strutturate con otto produttori e due attori istituzionali. Le interviste sono state integrate con dati secondari provenienti da archivi, articoli di giornale e riviste di settore, siti web dei diversi attori istituzionali e non - al fine di triangolare i risultati (Yin 2009). Le interviste sono state anonimizzate e sono riportate come 'I' (intervista) e numerate da 1 a 10, dove da 1 a 8 si tratta di produttori, mentre 9 e 10 rappresentano attori istituzionali. Tutte le interviste sono state trascritte testualmente ed esaminate attraverso un'analisi tematica manuale. Ciò ha permesso di codificare i dati e individuare i temi attraverso i quali sono state identificate le diverse posizioni degli attori su opportunità e limiti relativi allo sviluppo enogastronomico nel territorio.

## 4 Risultati e Discussione

Le interviste e i dati secondari raccolti mostrano che la zona di Conegliano-Valdobbiadene, il territorio in cui è nato e si è affermato il Prosecco Superiore DOCG, ha sperimentato una crescita costante di turisti negli ultimi anni, escludendo gli anni della pandemia globale.

Il Rapporto Economico del Consorzio di Tutela Conegliano Valdobbiadene Prosecco Superiore DOCG (2022) riporta che nel 2021 il turismo nella zona è tornato a crescere e - anche se ancora non si sono raggiunti i livelli pre-COVID-19 - i dati sono comunque incoraggianti. Gli arrivi sono aumentati del +66,3% e le presenze del +61,8%, anche se risultano ancora a -23,5% e -15,1% rispettivamente da un confronto con i dati del 2019.

**Tabella 1** Arrivi e presenze nel Distretto di Conegliano Valdobbiadene DOCG nel 2021 e relativa var% 2021/2020 e 2021/2019, italiani e stranieri. Fonte: adattata da Distretto del Conegliano Valdobbiadene Prosecco DOCG 2022, 23

	Italiani		Stranieri		Totale domande	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
<b>Distretto Conegliano Valdobbiadene DOCG</b>						
<b>2021</b> (valori assoluti)	80.200	206.136	41.261	116.842	121.461	322.978
Var:% <b>2021/2020</b>	+52,3%	+46,3%	+102,6%	+99,2%	+66,3%	+61,8%
Var:% <b>2021/2019</b>	-9,6%	0,9%	-41,1%	-33,6%	-23,5%	-15,1%

La crescita del turismo ha permesso agli attori locali di individuare alcuni punti di forza e punti di debolezza dell'area, riportati nei seguenti paragrafi.

## 5 Infrastruttura turistica

### 5.1 Strutture ricettive

La crescita del turismo nella zona ha reso evidenti alcune debolezze in termini di infrastruttura turistica. In primo luogo, un aspetto che è stato identificato come problematico da molti attori è inerente alle strutture ricettive.

Quello che manca è una struttura grande, che possa ospitare i cento turisti che arrivano e che quindi possa ospitare l'intero gruppo all'interno della stessa struttura. (I8)

C'è un problema di posti letto: non ce ne sono abbastanza. (I4)

Tuttavia, altri intervistati hanno sottolineato che il periodo della pandemia - durante il quale la crescita costante del turismo nella zona si è arrestata - sia servito per creare nuove piccole strutture che prima non esistevano, come riportato nei seguenti estratti:

Secondo me prima del COVID-19 non eravamo pronti, ma lo siamo diventati in poco tempo. Abbiamo chiesto ai turisti che vengono presso la nostra azienda dove pernottino e ci hanno indicato dei bed and breakfast o altre soluzioni che nemmeno io conoscevo. In poco tempo sono state create queste nuove offerte di alloggio. (I4)

Valdobbiadene ha circa 800 posti letto però la richiesta che c'è potrebbe riempire anche il doppio o il triplo. Bisogna stare attenti,

perché comunque il bello di questa zona è che le strutture sono a conduzione familiare, ospitalità e accoglienza familiare, c'è solo un albergo. Il resto sono agriturismi con le camere e B&B, strutture piccole. (I7).

Di posti letto ce ne sono, ci sono tantissimi agriturismi. Il problema sa qual è? Che mentre per le camere gli agriturismi funzionano 360 giorni l'anno, per la ristorazione funzionano solo nei weekend. (I2)

È interessante notare come le percezioni degli attori locali rispetto alla disponibilità di strutture ricettive siano diverse: se da un lato c'è chi auspica la creazione di grandi strutture, dall'altra c'è chi riconosce come caratteristiche del territorio le piccole strutture ricettive a conduzione familiare che la creazione di grandi strutture potrebbero snaturare.

Uno degli attori istituzionali ha fatto presente che in realtà esiste la precisa volontà di evitare la costruzione di grandi strutture ricettive: «Abbiamo fatto una scelta di base, quella di non fare grandi strutture, ma solo una ricettività diffusa di alta gamma» (I10).

Infine, uno degli intervistati nota che il problema non sarebbe tanto legato alla quantità di posti letto, quanto piuttosto ai servizi dedicati ai turisti - come la ristorazione - che costituiscono parte dell'infrastruttura turistica di un luogo e che permetterebbero di offrire un'esperienza completa al turista.

## 5.2 Accoglienza (*hospitality*)

Un altro aspetto emerso come carente in termini di infrastruttura turistica consiste nell'accoglienza riservata ai turisti, sia da parte degli uffici preposti all'accoglienza che da parte degli attori locali.

Per quanto riguarda il primo aspetto, diversi intervistati hanno evidenziato che gli uffici turistici locali potrebbero migliorare la qualità dell'informazione.

Qui gli uffici turistici non funzionano, cambiano continuamente le persone che ci lavorano, ma se i turisti arrivano in piazza a Conegliano o Valdobbiadene che sono i fulcri della denominazione, devono avere qualcuno che dica loro cosa c'è, il fatto di essere all'interno della strada del vino bianco, una delle più storiche d'Italia. (I7)

Sul posto non c'è indicazione del patrimonio UNESCO e spesso il turista non sa dove deve andare. (I5)

Questi aspetti, soprattutto l'alto turnover del personale che lavora nel turismo, rappresentano sfide ampiamente riconosciute dagli addetti

ai lavori nel turismo. L'International Labour Office (ILO 2017), nonché la letteratura accademica (Robinson et al. 2019) hanno segnalato come il settore sia caratterizzato da alta informalità, nonché da turnover del personale, stagionalità, e soprattutto precarietà del lavoro nel turismo.

Se da un lato l'offerta di itinerari potrebbe aiutare a indirizzare i turisti in determinate zone della denominazione, dall'altra è necessario anche una sensibilizzazione della popolazione locale rispetto alle opportunità economiche che il turismo potrebbe offrire.

Noi abbiamo la mentalità che nel mio vigneto non deve entrare qualcun altro perché è il mio. Cosa volete farci, la strada dell'UNESCO? No, perché io devo lavorare. (I6)

Tuttavia, nonostante venga espressa una certa resistenza all'accoglienza turistica da parte dei locali che basano la propria attività lavorativa sulla vigna, viene anche sottolineato come i turisti stessi debbano rispettare la popolazione locale.

La nostra comunità è composta anche da persone anziane; quindi, quando si ha un cambiamento quasi epocale in un territorio, questo deve essere accompagnato anche da un'evoluzione culturale. Non si può pretendere che il viticoltore che ha ereditato il vigneto da un momento all'altro sia disponibile ad aprire il vigneto per qualsiasi turista che viene, magari un turista poco attento e poco rispettoso, per cui la prima difficoltà è far capire ai viticoltori che bisogna avere fiducia nel turista. Dall'altra parte, anche il turista deve essere informato che sta entrando nel privato e che deve avere rispetto. (I9)

Questi estratti dimostrano come l'arrivo cospicuo di turisti in una zona che storicamente si è sviluppata attraverso una economia basata sul vino, può rappresentare un elemento divisivo tra coloro che intravedono nel turismo una nuova opportunità economica per lo sviluppo locale e coloro che invece lo percepiscono come un potenziale disturbo alla propria attività lavorativa.

Il turismo può rappresentare una leva positiva per il territorio, permettendo lo sviluppo di attività nuove nonché la creazione di benefici economici anche per coloro che non lavorano sul vino. Tuttavia, è necessaria una pianificazione nonché una gestione territoriale che coinvolga gli attori locali, affinché non si creino fratture tra turisti e residenti. La letteratura sottolinea che lo sviluppo turistico sostenibile non dovrebbe essere basato solo su criteri puramente economici, ma dovrebbe prendere in considerazione anche un aumento del welfare sociale e la creazione di posti di lavoro stabili che possano permettere un miglioramento delle condizioni di vita della

popolazione locale (Streimikiene et al. 2020). Un altro aspetto essenziale da considerare è il tipo di turista che una destinazione vuole attirare: attrarre turisti i cui valori sono in linea con quelli dei residenti è più importante della quantità di turisti che visitano un territorio, poiché consente ai locali di considerare il turismo un'opportunità piuttosto che una minaccia (Dwyer 2018).

### 5.3 Governance

Al fine di sviluppare un turismo che possa contemporaneamente contribuire allo sviluppo locale senza distruggere l'ambiente naturale e il tessuto sociale, è essenziale un approccio di governance multi-attore che tenga conto delle necessità di tutti gli stakeholder locali e non solo di coloro che beneficiano direttamente dallo sviluppo del turismo (Kristjánsdóttir et al. 2018).

La governance, in particolare in un territorio che si fregia del marchio UNESCO, richiede necessariamente la presenza di molteplici attori - privati e non - che coordinino la gestione territoriale, la protezione del patrimonio culturale e ambientale, nonché lo sviluppo turistico in linea con i principi della sostenibilità. Allo stesso tempo, la presenza di molteplici stakeholder, associazioni, organi pubblici e imprese private richiede un coordinamento non sempre facile da attuare.

Gli intervistati hanno mostrato visioni diverse rispetto alla governance turistica del territorio.

C'è chi percepisce una certa frammentazione tra ruoli e responsabilità data la grande quantità di soggetti coinvolti nella gestione turistica.

In generale non c'è coordinamento. L'unico coordinamento è relativo agli eventi affinché non si sovrappongano le date. (I2)

Abbiamo troppe associazioni che si occupano della gestione turistica. Considera che in un paese di 10.000 abitanti come Valdobbiadene ci sono sette Pro Loco. [...] Questa molteplicità di associazioni deve trovare un punto di congiunzione, ma non lo trovano. (I7)

Mentre altri intervistati ritengono che la gestione turistica sia efficace.

Secondo me la gestione funziona perché abbiamo la fortuna di avere delle persone che sono del territorio, che sono cresciute qui, e questo credo faccia una grandissima differenza rispetto ad avere una persona venuta da fuori che gestisce un territorio che non conosce. (I3)

Per quanto riguarda la gestione turistica, gli attori coinvolti sono la regione, la provincia, i comuni, la CGIA, la Camera di commercio, le cantine DOCG, l'Associazione per il patrimonio delle Colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene, ecc. quindi sia enti pubblici che aziende private. [...] Se non c'è consenso, una decisione non viene presa. (I10)

Se da un lato appare che ci sia inclusione di attori diversi nell'area, dall'altra la letteratura sottolinea come l'inclusione degli stakeholder rappresenti la condizione necessaria ma non sufficiente per uno sviluppo turistico sostenibile (Rinaldi, Cavicchi, Robinson 2020). Per trasformare il turismo sostenibile in una norma sociale è necessario educare organizzazioni e consumatori, così come tutte le parti interessate, in maniera sistematica (Streimikiene et al. 2020).

#### 5.4 Formazione e training

L'International Labour Office (ILO 2017) riconosce il ruolo essenziale della formazione e del training per lo sviluppo delle risorse umane, e sottolinea come sia necessario sviluppare nuove competenze e migliorare l'accesso alla formazione per lo sviluppo delle capacità degli addetti ai lavori nel turismo.

Nel caso di studio emerge che gli attori locali sono consapevoli della necessità di accrescere la conoscenza e le competenze locali, supportando la riqualificazione professionale degli addetti alla gestione turistica. A questo fine, per il sessantesimo anniversario dalla fondazione del Consorzio Conegliano Valdobbiadene Prosecco Superiore DOCG nel 2022, sono stati lanciati due progetti: il primo sulla sostenibilità e il secondo sullo sviluppo del turismo enogastronomico.

Il primo progetto, la Green Academy, si pone l'obiettivo di supportare la transizione sostenibile declinando le sfide globali - quali il cambiamento climatico - a livello locale, formulando per esempio modelli previsionali degli eventi atmosferici estremi che potranno verificarsi sulle colline da oggi al 2030, 2050, fino al 2100.

La Green Academy cercherà di conglobare tutto quello che si sta facendo in questo territorio (...). Finora ci siamo concentrati a limitare l'utilizzo dei pesticidi, mentre ora vogliamo spostare l'attenzione su altri aspetti, quali il suolo, la biodiversità e la valorizzazione dell'acqua - che scarseggia a causa del cambiamento climatico. (I9)

Il secondo progetto è il Wine Tourism Lab, il cui scopo è sia quello di fungere da collante tra le diverse figure professionali del territorio, che quello di accrescere la consapevolezza nei giovani delle

opportunità che può offrire il territorio. Il focus non sarà solo il vino ma anche il paesaggio, la salubrità, la natura, il trekking, etc. - che costituiscono i diversi elementi attraverso i quali è possibile favorire lo sviluppo dell'enoturismo.

Il Wine Tourism Lab è stato concepito con l'intenzione di creare le premesse per favorire un innalzamento culturale di tutti gli addetti al turismo, quindi nell'accoglienza, nell'ospitalità, nella gastronomia. (19)

Queste iniziative mostrano come gli attori locali siano consapevoli delle opportunità che lo sviluppo dell'enoturismo potrebbe portare nel territorio, ma anche della necessità di accrescere competenze e capacità negli ambiti dell'accoglienza, dell'ospitalità e dell'infrastruttura turistica. Inoltre, nonostante la molteplicità dei soggetti che coordinano il turismo nella zona - in particolare gli enti locali, le aziende, l'Associazione per il Patrimonio delle Colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene e così via - appare che il Consorzio abbia un ruolo preponderante all'interno dello sviluppo e della gestione turistica - preoccupandosi di coordinare le diverse iniziative e coinvolgendo i diversi attori.

## 5.5 Le nuove figure professionali

Lo sviluppo del turismo nel territorio ha evidenziato la necessità di introdurre nuovi profili professionali all'interno delle aziende vitivinicole, soprattutto in termini di ospitalità e comunicazione digitale.

Abbiamo assunto una persona nel 2016 per farle seguire tra le altre cose i social media, le guide, il contatto coi giornalisti. [...] Questi aspetti sono poi diventati così importanti e questa parte del lavoro così predominante che dal 2019 faceva solo questo: per 8 ore al giorno si dedicava solo a seguire l'incoming turistico. (16)

L'aumento dell'incoming ha fatto sì che ci dotassimo di una figura professionale che si occupi del turista, che segua i social media e l'e-commerce. Queste cose erano impensabili fino a dieci anni fa, ed erano anche difficili da proporre in aziende vitivinicole a conduzione familiare. (17)

Queste affermazioni dimostrano come man mano che si sviluppa il turismo enogastronomico, emergano anche nuove opportunità di lavoro non prettamente legate al business del vino, ma alla gestione di ambiti quali l'accoglienza turistica e la comunicazione digitale, sviluppando un business parallelo all'interno delle aziende e diversificando l'economia locale.

## 6 Conclusioni

Negli ultimi anni, il territorio di Conegliano-Valdobbiadene ha assistito alla crescita dell'enoturismo nel territorio, dovuta sia alla popolarità globale della denominazione Prosecco che al riconoscimento UNESCO ottenuto nel 2019. Gli attori sono consapevoli delle potenzialità legate allo sviluppo turistico, ma anche di come sia necessaria una molteplicità di interventi affinché un territorio che si è storicamente sviluppato su una economia basata sul vino sia pronto ad accogliere e gestire il turista.

Il caso mostra *in primis* la necessità di sviluppare l'infrastruttura turistica, sia in termini di fattori tangibili - quali la presenza di uffici turistici capaci di offrire una informazione di qualità al turista - che intangibili, quali lo sviluppo della cultura dell'accoglienza affinché non si creino fratture tra turisti e attori locali. Alcuni abitanti del luogo si sono da sempre dedicati solo al vigneto e alla vendita del vino, e a volte possono considerare la presenza di turisti più come un disturbo alla propria attività lavorativa che come una leva per lo sviluppo locale. Questo sentimento non è condiviso da tutti: dall'analisi dei dati è evidente come molti intervistati considerino l'enoturismo una enorme opportunità economica, e per questo si sono assicurati di assumere personale dedicato all'accoglienza e alla gestione del turista in cantina.

Gestire la crescita del turismo in modo sostenibile, affinché non venga snaturato il territorio e il tessuto sociale, richiede da un lato una governance multi-attore che possa tenere conto delle necessità di tutti gli stakeholder locali, e dall'altro di una serie di azioni mirate ad accrescere le competenze delle risorse umane preposte alla gestione turistica. Gli attori locali appaiono consapevoli di questo, e hanno lanciato iniziative - quali la Green Academy e il Wine Tourism Lab - volte proprio ad accrescere competenze in termini di sostenibilità, accoglienza e gestione del turismo. È interessante notare come queste iniziative siano state lanciate dal Consorzio di Tutela Conegliano Valdobbiadene Prosecco Superiore DOPG: sembrerebbe che il Consorzio stia assumendo la leadership della gestione dell'enoturismo e del coordinamento dei diversi attori. Questo aspetto è rilevante perché anticipa il nuovo ruolo che assumeranno i Consorzi di Tutela all'interno della riforma del Sistema Indicazioni Geografiche, nella quale verrà attribuito ai consorzi un ruolo istituzionale nella promozione del 'Turismo DOP'. Se da un lato i consorzi si sono storicamente preoccupati di gestire la reputazione collettiva dei prodotti IG, rendendoli un attore imprescindibile per lo sviluppo dell'enoturismo; dall'altro però, come sottolineato in questo contributo, lo sviluppo e la gestione turistica sostenibile richiedono personale formato ed esperto, capace di contribuire alla pianificazione turistica, per mantenere il giusto equilibrio tra turisti e residenti e preservare il territorio naturale.

Si auspica quindi che i Consorzi si possano dotare al loro interno di esperti nel campo del turismo affinché la conoscenza del territorio, degli attori e del tessuto sociale in mano ai Consorzi possa fondersi con strategie di sviluppo turistico sostenibile supportate da esperti nel settore.

## Bibliografia

- Belletti, G. (1999). «Origin Labelled Products, Reputation and Heterogeneity of Firms». Sylvander, B.; Barjolle, D.; Arfini, F. (eds), *The Socio-Economics of Origin Labelled Products in Agro-Food Supply Chains: Spatial, Institutional and Co-ordination Aspects*. Paris: INRA. Series Actes et Communications 17.
- Bienabe, E.; Bramley, C.; Kirsten, J. (2013). *Developing Geographical Indications in the South: The Southern African Experience*. 1st ed. Amsterdam: Springer.  
<https://doi.org/10.1007/978-94-007-6748-5>
- Chettiparamb, A.; Thomas, H. (2012). «Tourism and Spatial Planning». *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 4(3), 215-20.
- Ciani, S.; Mason, M.C.; Moretti, A. (2019). «Geographical Indications and Tourism Destinations: An Overview». *The Routledge Handbook of Gastronomic Tourism*, 527-37.
- Crescenzi, R.; De Filippis, F.; Giua, M.; Vaquero-Piñeiro, C. (2021). «Geographical Indications and Local Development: The Strength of Territorial Embeddedness». *Regional Studies*, 56(3), 1-13.
- D'Amico, A. (2004). «The Enhancement of the Typical Products Value: From Commodity to Experience: The Case of Esperia.com». *British Food Journal*, 106, 793-805.
- Distretto del Conegliano Valdobbiadene Prosecco DOCG (2022). *Rapporto Economico 2022*.  
<https://www.prosecco.it/wp-content/uploads/2022/12/Rapporto-Economico-2022.pdf>
- Dwyer, L. (2018). «Saluting While the Ship Sinks: The Necessity for Tourism Paradigm Change». *Journal of Sustainable Tourism*, 26(1), 29-48.
- International Labour Office (ILO) (2017). *ILO Guidelines on Decent Work and Socially Responsible Tourism*. Geneva: Sectoral Policies Department.
- Kristjánsdóttir, K.R.; Ólafsdóttir, R.; Ragnarsdóttir, K.V. (2018). «Reviewing Integrated Sustainability Indicators for Tourism». *Journal of Sustainable Tourism*, 26(4), 583-99.
- Mauracher, C.; Procidano, I.; Sacchi, G. (2016). «Wine Tourism Quality Perception and Customer Satisfaction Reliability: The Italian Prosecco District». *Journal of Wine Research*, 27(4), 284-99.
- Rinaldi, C. (2017). «Food and Gastronomy for Sustainable Place Development: A Multidisciplinary Analysis of Different Theoretical Approaches». *Sustainability*, 9(10), 1748.
- Rinaldi, C.; Cavicchi, A.; Robinson, R.N. (2022). «University Contributions to Co-Creating Sustainable Tourism Destinations». *Journal of Sustainable Tourism*, 30(9), 2144-66.
- Rinaldi, C.; Finotto, V.; Mauracher, C.; Checchinato, F. (2022). *Unpacking the Dynamic Nature of Geographical Indications (GIs): A Longitudinal Study on Prosecco as a Territorial Brand = 6th Annual Conference International Place Branding Association (Aix-en-Provence, 12-14 October 2022)*.  
[https://placebranding.org/wp-content/uploads/2022/10/IPBA\\_Book-of-abstracts\\_2022.pdf](https://placebranding.org/wp-content/uploads/2022/10/IPBA_Book-of-abstracts_2022.pdf)
- Robinson, R.N.S.; Martins, A.; Solnet, D.; Baum, T. (2019). «Sustaining Precarity: Critically Examining Tourism and Employment». *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), 1008-25.

- Russo, A.P.; van der Borg, J. (2002). «Planning Considerations for Cultural Tourism: A Case Study of Four European Cities». *Tourism management*, 23(6), 631-7.
- Sharpley, R. (2000). «Tourism and Sustainable Development: Exploring the Theoretical Divide». *Journal of Sustainable tourism*, 8(1), 1-19.
- Streimikiene, D.; Svagzdiene, B.; Jasinskas, E.; Simanavicius, A. (2021). «Sustainable Tourism Development and Competitiveness: The Systematic Literature Review». *Sustainable Development*, 29(1), 259-71.
- Vandecandelaere, E.; Arfini, F.; Belletti, G.; Marescotti, A. (2009). *Linking People, Places and Products. A Guide for Promoting Quality Linked to Geographical Origin and Sustainable Geographical Indications*. Rome: FAO.
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

## Studi e ricerche

1. Lippiello, Tiziana; Orsini, Raffaella; Pitingaro, Serafino; Piva, Antonella (a cura di) (2014). *Linea diretta con l'Asia. Fare business a Oriente*.
2. Zanin, Filippo; Bagnoli, Carlo (2016). *Lo "strategizing" in contesti complessi*.
3. Arpioni, Maria Pia; Ceschin, Arianna; Tomazzoli, Gaia (a cura di) (2016). *Nomina sunt...? L'onomastica tra ermeneutica, storia della lingua e comparatistica*.
4. Gelichi, Sauro; Negrelli, Claudio (a cura di) (2017). *Adriatico altomedievale (VI-XI secolo). Scambi, porti, produzioni*.
5. Panozzo, Fabrizio (a cura di) (2017). *Memoria e storia del Distretto dello Sportsystem di Montebelluna*.
6. Massiani, Jérôme (2018). *I promessi soldi. L'impatto economico dei mega eventi in Italia: da Torino 2006 a Milano 2015*.
7. Fantuzzi, Fabio (a cura di) (2017). *Tales of Unfulfilled Times. Saggi critici in onore di Dario Calimani offerti dai suoi allievi*.
8. Bizzotto, Giampietro; Pezzato, Gianpaolo (2017). *Impavidi veneti. Imprese di coraggio e successo a Nord Est*.
9. Calzolaio, Francesco; Petrocchi, Erika; Valisano, Marco; Zubani, Alessia (a cura di) (2017). *In limine. Esplorazioni attorno all'idea di confine*.
10. Carraro, Carlo; Mazzai, Alessandra (a cura di) (2017). *Gli impatti dei cambiamenti climatici in Italia. Fotografie del presente per capire il futuro*.
11. Sperti, Luigi (a cura di) (2017). *Giornata dell'archeologia: scavi e ricerche del Dipartimento di Studi Umanistici*.
12. Brombal, Daniele (ed.) (2017). *Proceedings of the XV East Asia Net Research Workshop. Ca' Foscari University of Venice, May 14-15, 2015*.
13. Coonan, Carmel Mary; Bier, Ada; Ballarin, Elena (a cura di) (2018). *La didattica delle lingue nel nuovo millennio. Le sfide dell'internazionalizzazione*.
14. Bagnoli, Carlo; Bravin, Alessia; Massaro, Maurizio; Vignotto, Alessandra (2018). *Business Model 4.0. I modelli di business vincenti per le imprese italiane nella quarta rivoluzione industriale*.
15. Carpinato, Caterina (2018). *Teaching Modern Languages on Ancient Roots. Anche le pietre parlano*.
16. Newbold, David (ed.) (2018). *My Mobility. Students from Ca' Foscari Recount their Learning Experiences Abroad*.
17. Newbold, David (ed.) (2019). *Destination Ca' Foscari. International Students on Mobility Recount their Experiences in Venice*.

18. Volpato, Francesca (2019). *Relative Clauses, Phi Features, and Memory Skills. Evidence from Populations with Normal Hearing and Hearing Impairment*.
19. Cinquegrani, Alessandro (a cura di) (2019). *Imprese letterarie*.
20. Krapova, Iliyana; Nistratova, Svetlana; Ruvoletto, Luisa (a cura di) (2019). *Studi di linguistica slava. Nuove prospettive e metodologie di ricerca*.
21. Busacca, Maurizio; Caputo, Alessandro (2020). *Valutazione, apprendimento e innovazione nelle azioni di welfare territoriale. Lo SROI-Explore per i Piani Giovani in Veneto*.
22. Bagnoli, Carlo; Mirisola, Beniamino; Tabaglio, Veronica (2020). *Alla ricerca dell'impresa totale. Uno sguardo comparativo su arti, psicoanalisi, management*.
23. Ricorda, Ricciarda; Zava, Alberto (a cura di) (2020). *La 'detection' della critica. Studi in onore di Ilaria Crotti*.
24. Corrò, Elisa; Vinci, Giacomo (a cura di) (2021). *Palinsesti programmati nell'Alto Adriatico? Decifrare, conservare, pianificare e comunicare il paesaggio*. Atti della giornata di Studi (Venezia, 18 aprile 2019).
25. Bassi, Shaul; Chillington Rutter, Carol (eds) (2021). *The Merchant 'in' Venice: Shakespeare in the Ghetto*.
26. Carloni, Giovanna; Fotheringham, Christopher; Virga, Anita; Zuccala, Brian (eds) (2021). *Blended Learning and the Global South. Virtual Exchanges in Higher Education*.
27. Plevnik, Aljaž; Rye, Tom (eds) (2021). *Cross-Border Transport and Mobility in the EU. Issues and State of the Art*.
28. Bagnoli, Carlo; Masiero, Eleonora (2021). *L'impresa significante fra tradizione e innovazione*.
29. Nocera, Silvio; Pesenti, Raffaele; Rudan, Igor; Žuškin, Srđan (eds) (2022). *Priorities for the Sustainability of Maritime and Coastal Passenger Transport in Europe*.
30. Blaagaard, Bolette B.; Marchetti, Sabrina; Ponzanesi, Sandra; Bassi, Shaul (eds) (2023). *Postcolonial Publics: Art and Citizen Media in Europe*.
31. Vianello, Valerio; Zava, Alberto (a cura di) (2023). «L'umanesimo della parola». *Studi di italianistica in memoria di Attilio Bettinzoli*.
32. An, Jong-Chol; Perrin, Ariane (eds) (2023). *Cultural Exchanges Between Korea and the West Artifacts and Intangible Heritage*.
33. Ioannou, Manthos (2023). *Storia della sciagura e schiavitù della Morea. Testo, commento e glossario*. A cura di Eugenia Liosatou.
34. Campostrini, Stefano; Senigaglia, Roberto (a cura di) (2023). *L'esperienza Uni4Justice e le prospettive future. Le ricerche del team di Ca' Foscari*.

35. Froeliger, Nicolas; Larsonneur, Claire; Sofo, Giuseppe (eds) (2023). *Traduction humaine et traitement automatique des langues. Vers un nouveau consensus? / Human Translation and Natural Language Processing. Towards a New Consensus?*
36. Garofalo Geymonat, Giulia; Marchetti, Sabrina; Morino Baquetto, Alice (a cura di) (2024). *Vulnerabilità in migrazione. Sguardi critici su asilo e protezione internazionale in Italia.*
37. Fonderico, Giuliano (a cura di) (2024). *Trasparenza e prevenzione della corruzione nel nuovo codice dei contratti pubblici.*
38. Lanzini, Pietro (2024). *Imprese e mercato: sfide e opportunità negli anni del Green Deal.*



L'agroalimentare è una componente rilevante dell'economia italiana: da solo vale circa il 4% del PIL; dai suoi prodotti e processi prendono le mosse innovazione e sviluppo di molte filiere complementari (foodtech, food equipment, meccanica). Insieme al cibo cresce un'economia articolata che comprende ristorazione, ospitalità e servizi. La fortuna del food nazionale è legata all'associazione con la tradizione. Il suo futuro, invece, dipende dalla sua capacità di proiettare questi valori in un mondo in tumultuoso cambiamento. L'emergenza ambientale, i cambiamenti nella domanda, la ristrutturazione dei canali distributivi, le nuove geografie del consumo e della produzione, le minacce e le opportunità poste dalle nuove tecnologie: intorno a questi punti di 'rottura', le imprese dell'agroalimentare dovranno rivedere i propri processi e le proprie strategie, il proprio modo di relazionarsi con i mercati e con gli ecosistemi produttivi e territoriali. Il volume analizza le sfide che si presentano alle imprese del food e mappa possibili traiettorie di sviluppo e innovazione.



Università  
Ca' Foscari  
Venezia