



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Dipartimento di Management

## Progetto “Atlante dei modelli di business del Biologico”

### Indice

Introduzione	p. 1
1. Obiettivi	
2. Definizioni e metodi	p. 2
3. Piano delle attività	p. 3
3.1 Premessa: la selezione dei casi	
3.2 Fasi delle attività	
4. Cronoprogramma e monitoraggio	p. 5
5. Aspetti organizzativi e gestionali	p. 6
6. Quadro finanziario	p. 6

### Introduzione

Il documento illustra gli obiettivi, i metodi e le attività di analisi e la tempistica del progetto di ricerca condotto dal team dell'AgriFood Management and Innovation Lab del dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari Venezia, in collaborazione con la Regione Veneto, impegnata nella realizzazione del Programma di Sviluppo Rurale del Veneto 2014-2020 (di seguito “PSR 2014-2020”), ai sensi del Regolamento (UE) n. 1305/2013 del Parlamento Europeo e del Consiglio, che nell'ambito dell'attività di Assistenza tecnica al PSR 2014-2020 sostenuta dalla Misura 20 del Programma, ha adottato una specifica azione a supporto di iniziative di studio, analisi, approfondimenti e informazione relative ad aspetti e tematiche dello sviluppo rurale.

Gli obiettivi generali del Psr coincidono con quelli del team di docenti che presso il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari Venezia sviluppano progetti di ricerca di base e applicata sulla competitività e l'innovazione nel settore agroalimentare (Agri-food Innovation and Management Lab), progetti di didattica e innovazione aperta che coinvolgono studenti, esperti e imprese (Active Learning Lab Food) e coordinano e gestiscono il Master in Cultura del Cibo e del Vino - Promuovere l'eccellenza del made in Italy. La coerenza tra gli obiettivi dell'autorità regionale di gestione del Psr e del succitato team di docenti e la complementarità delle rispettive competenze hanno portato, ad un reciproco scambio di informazioni, idee, proposte e alla formulazione di collaborazioni.

#### a.i.1. Obiettivi

Il progetto mira a **ricostruire i modelli di business** delle aziende attive nel **biologico** nel contesto veneto, più in generale, nelle regioni del NordEst attraverso un **disegno** di ricerca **qualitativo** basato sull'analisi di 30 casi aziendali. L'analisi estensiva dei casi mira a individuare e sistematizzare diversi **cluster** di modelli di business con diversi fini:

- a. **fornire** alle **aziende** del comparto bio delle **linee guida** sullo **sviluppo** del proprio **modello di business**. In particolare, il progetto mira a fornire una roadmap circostanziata per lo sviluppo di un modello di business che tenga conto delle **specificità** di ogni impresa, con



particolare riferimento a: 1. Comparto di attività; 2. Posizione nella catena del valore; 3. Natura del prodotto;

**b. fornire** alla **Regione** una **visione** a grana fine dei diversi **percorsi strategici** che le imprese del Bio hanno a disposizione (tenute in considerazione le condizioni di partenza e la **rispettiva** posizione nella filiera) per **(ri)qualificare** la propria **capacità competitiva** e accrescere il proprio **potenziale di appropriazione del valore**;

**c. fornire** alla **Regione** una rappresentazione dettagliata delle **leve** su cui si fondano i diversi modelli di business al fine di orientare l'elaborazione di **politiche** ed iniziative a **supporto** delle imprese del bio;

**d. contribuire** alla **diffusione di competenze** nel sistema di supporto al settore agri-food sul territorio regionale (**capacity-building**) attraverso la **sistematizzazione dei risultati** in un **protocollo** che contribuisca all'aggiornamento dei formatori.

#### a.i.2. Definizioni e metodi

Per **modello di business**, si intende l'insieme di **logiche** sottostanti ai modi con cui un'azienda:

- **Genera** valore (per il proprio cliente);
- **Distribuisce** valore (ricorre a, o è parte di, una rete di partner e fornitori);
- Si **appropria** di valore (cattura quota parte del valore generato dal sistema/filiera).

Operativamente, i ricercatori coinvolti nel progetto mappano i modelli di business attraverso l'ausilio di metodi e strumenti di rappresentazione (ad es.: business model canvas, activity system mapping). La mappatura non rappresenta il fine ultimo del progetto. Le descrizioni dettagliate dei modelli di business di ciascuna azienda analizzata, infatti, concorrono alla composizione di **diverse configurazioni strategiche** caratterizzate da:

- a) Analogie** nelle **logiche**;
- b) Analogie** nelle **condizioni di contesto** (es.: dinamiche del settore/comparto di riferimento);
- c) Analogie** nella **posizione** relativa dell'impresa nella propria **catena del valore/filiera**.

A differenza di molti sforzi di mappatura dei modelli di business, quello proposto mira a definire **tipologie di modelli** (configurazioni) e a delinearne il **dominio di validità** (l'insieme di condizioni settoriali, di mercato e gli assunti che ne determinano la praticabilità).

Il progetto non mira alla rappresentatività statistica (quanto?), ma alla comprensione dei processi e dei percorsi che portano, o possono portare, le aziende agricole nelle filiere bio alla costruzione di modelli di business sostenibili (come?). La selezione dei casi, quindi, mira alla saturazione teorica piuttosto che alla perfetta rappresentatività statistica: ciò significa che la ricerca ha l'obiettivo di catturare la maggiore varietà possibile (in termini di prodotto, mercato, condizioni di contesto, dimensioni, governo dell'impresa, posizione nella catena del valore) di situazioni al fine di individuare diverse configurazioni dei modelli di business. Ciononostante, i ricercatori hanno cura di tenere sotto controllo possibili sovra-rappresentazioni di alcuni comparti e/o aree geografiche.

Ciascun caso è sviluppato attraverso una **raccolta dati sistematica** articolata in una check list contenente le tematiche oggetto di rilevazione:

- a. raccolta di dati da fonti secondarie;





Università  
Ca'Foscari  
Venezia

### Dipartimento di Management

- b. interviste all'imprenditore/imprenditrice (o attore qualificato);
- c. osservazione dell'azienda e dei processi;
- d. interviste a partner, fornitori e clienti.

Ciascun caso è strutturato secondo la seguente **struttura logica**:

- a. definizione delle attività dell'azienda e sua posizione nella filiera di riferimento;
- b. linea temporale dello sviluppo dell'impresa (compresa individuazione di "eventi chiave" e "incidenti critici");
- c. definizione del modello di business (nelle sue nove componenti principali);
- d. individuazione delle interazioni (logiche) tra i diversi elementi che compongono il modello di business;
- e. ricostruzione del sistema di partner, clienti, fornitori.

Indicativamente le **tematiche principali** oggetto delle interviste e delle osservazioni comprendono:

- nove blocchi fondamentali del modello di business (clienti, proposta di valore, canali, relazioni, fonti di revenue, attività chiave, competenze chiave, partner chiave, struttura dei costi);
- figure chiave in azienda e pattern decisionali;
- capitale umano (esperienze pregresse, percorsi formativi e professionali);
- rete di relazioni delle figure chiave in azienda;
- supporti esterni ricevuti nello sviluppo dell'impresa sia dal punto di vista delle risorse (competenze, tecnologie, lavoro) fornite da partner, sia da quello dei finanziamenti (con particolare attenzione alle misure del Psr);

Criticità: ciascun caso, articolato secondo queste categorie, viene, preliminarmente, analizzato singolarmente. Sistematizzati i casi, l'analisi si pone l'obiettivo di sviluppare l'individuazione delle diverse "configurazioni" dei modelli di business (tipologie).

## 3. Piano delle attività

### 3.1 Premessa: la selezione dei casi

I casi vengono selezionati sulla base dei seguenti **criteri**:

- **Geografia**: sede nella regione Veneto e in altre regioni del NordEst, limitatamente alle esigenze di coerente configurazione del gruppo di casi indagati;
- **Comparti**: ortofrutta, lattiero-caseario, zootecnico, vitivinicolo, cerealicolo, comparti minori;
- **Ruolo nella filiera**: per ciascuna filiera sono selezionate almeno due imprese **produttrici/trasformatrici**, una di grande e una di piccola dimensione, oltre alle imprese **agricole**. Obiettivo del criterio è fornire una duplice visuale sulle dinamiche di filiera: del fornitore (indicativamente azienda agricola, il focus del progetto) e del cliente (azienda trasformatrice, che pur non essendo obiettivo del progetto fornisce indicazioni utili sulle dinamiche di filiera).



L'elenco delle imprese oggetto di analisi viene definito e condiviso nel Gruppo di Lavoro costituito tra i rappresentanti dell'Università e della Regione del Veneto – Direzione Agroalimentare, e confermato in fase di avvio del progetto. L'elenco ha un duplice obiettivo:

- a. rendere tangibili le **logiche** con cui il Gruppo di Lavoro procede alla selezione dei casi;
- b. fornire agli attori in campo una **prima indicazione** delle realtà aziendali oggetto di rilevazione. A questo proposito, si specifica che la lista delle aziende non è vincolante in quanto deve essere verificata la disponibilità delle stesse a partecipare alla ricerca.

### 3.2 Fasi dell'attività

Per quanto attiene alle attività, il progetto si articola come segue:

**I fase:** ricognizione e sistematizzazione delle **fonti secondarie** inerenti alle aziende selezionate e alle dinamiche dei comparti di riferimento;

**II fase:** conduzione delle **interviste** e delle **osservazioni** presso le aziende (approssimativamente 1.5/2 giornate per azienda):

- a. si prevede la **triangolazione** e la validazione delle evidenze raccolte nei casi attraverso interviste ai **partner/fornitori/clienti** della realtà analizzata.

**III fase: coding** delle evidenze empiriche in-case e cross-case:

- a. ciascun **caso** viene sintetizzato e sistematizzato in una **scheda** che identifica la declinazione specifica delle tre logiche di cui sopra (in-case);
- b. i **casi** sono analizzati **comparativamente** e le analisi comparative vengono sottoposte a un processo di coding-in modo da far emergere i **cluster** strategici (cross-case analysis)

**IV fase:** realizzazione degli **Output** a chiusura del progetto

- a. **Una collezione di casi singoli**, articolati in schede, che ripropongono in maniera sintetica l'anagrafica, la storia, gli snodi chiave nello sviluppo e il modello di business delle aziende analizzate;
- b. **Un report di ricerca (atlante** dei modelli di business bio) che illustra i metodi di analisi, i risultati dell'analisi cross-case e le tipologie dei modelli di business individuati. Il report conclude con una sezione dedicata alla diagnostica con cui altre imprese del comparto bio possono approcciare il report e sviluppare il proprio modello di business. Un'ultima sezione propone al policy-maker una lista di variabili salienti, suddivise per tipo di business model, su cui intervenire con iniziative e supporti.
- c. Una serie di **infografiche** (una per categoria di modello di business) che trasmettono in sintesi le informazioni fondamentali e individuano le variabili chiave da considerare se si è un imprenditore del comparto;
- d. Un **protocollo** di intervento derivante dalla formalizzazione dei risultati che consente al **sistema regionale** di supporto alle imprese agri-food e ai **formatori** di progettare **iniziative aderenti ai fabbisogni** e alle specificità emerse dall'indagine.

### 4. Cronoprogramma e monitoraggio

Il progetto, della durata di 16 mesi, si articola nelle seguenti fasi:





Università  
Ca'Foscari  
Venezia

### Dipartimento di Management

Fase preliminare (2 mesi): fase amministrativa di selezione del personale e definizione del progetto esecutivo.

#### Trimestre I:

- analisi e sistematizzazione della letteratura e della reportistica esistente sul tema delle strategie nel biologico;
- presa di contatto con le aziende selezionate e richiesta di adesione;
- analisi desk delle caratteristiche del campione coinvolto nell'analisi.

*Tempistica:* entro i 15 gg successivi alla fine del trimestre, verifica e discussione dei dati da parte del Gruppo di Lavoro;

*Prodotto:* relazione delle attività svolte in particolare *esiti del primo contatto, percentuale di adesione, analisi del campione.*

#### Trimestre II:

- realizzazione delle interviste presso le aziende e conduzione delle osservazioni.

*Tempistica:* entro i 15 gg successivi alla fine del trimestre, discussione dei dati da parte del Gruppo di Lavoro.

*Prodotto:* relazione delle attività svolte in particolare: *report sintetico della raccolta dati.*

#### Trimestre III:

- coding sistematizzazione dei risultati delle interviste;
- redazione delle schede caso.

*Tempistica:* entro i 15 gg successivi alla fine del trimestre, discussione dei dati da parte del Gruppo di Lavoro.

*Prodotto:* relazione delle attività svolte in particolare: coding dei risultati e delle schede caso.

#### Trimestre IV:

- realizzazione analisi cross-case;
- redazione delle infografiche;
- redazione del report finale;
- consegna del protocollo conclusivo.

*Tempistica:* entro i 15 gg successivi alla fine del trimestre, discussione dei dati da parte del Gruppo di Lavoro.

*Prodotto:* relazione delle attività svolte in particolare: *redazione degli output del progetto.*

Fase conclusiva (2 mesi): fase amministrativa di rendicontazione finanziaria del progetto.

### 5. Aspetti organizzativi e gestionali

Il GdL assume un ruolo di coordinamento e direzione rispetto alle attività poste in essere dalle Parti, sulla base del presente progetto.



La Regione individua i componenti del GdL in numero massimo di tre dipendenti competenti in materia della Direzione Agroalimentare al fine di coadiuvare le diverse professionalità e competenze a beneficio del progetto.

L'Università individua i componenti del GdL in numero massimo di 3, tra docenti ordinari e associati competenti in materia al fine di mettere in campo le diverse competenze interdisciplinari per la realizzazione del progetto.

Il GdL si riunisce, indicativamente, una prima volta ai fini dell'avvio del progetto per la correlata validazione dell'elenco delle aziende, e almeno una volta nell'ambito di ciascuno dei trimestri in cui si articola il progetto con le tempistiche indicate nel paragrafo precedente, verificando comunque i documenti e le relazioni prodotte. Un ulteriore incontro finale ha l'obiettivo di verificare e validare i risultati del progetto.

## 6. Quadro finanziario

Per la realizzazione delle attività descritte nel Progetto, i costi previsti ammontano complessivamente ad euro 30.000,00 di cui:

- euro 15.000,00 a carico della Regione, a valere sullo stanziamento della Misura 20 - Assistenza Tecnica del Programma di Sviluppo Rurale 2014-2020, da corrispondersi all'Università per l'attivazione di una borsa di ricerca sul progetto;

- euro 15.000,00 a carico dell'Università, corrispondenti al costo del personale strutturato coinvolto nel progetto.

Nell'ambito dell'importo complessivamente previsto a carico del PSR 2014-2020 sono riconosciute all'Università le spese considerate eleggibili al contributo del FEASR.

### *Budget previsionale*

<b>Costi di Personale</b>	
<b>Personale Docente*</b>	<b>15,008.00 €</b>
di cui costi n. 1 Professore Ordinario	6,379.00 €
di cui costi n. 2 Professori Associati	8,629.00 €
<b>Borsista di ricerca</b>	<b>15,000.00 €</b>
di cui corrispettivo al borsista	13,875.00 €
di cui costi generali di gestione amministrativa borsa	1,125.00 €
<b>Tot. costi eleggibili</b>	<b>30,008.00 €</b>
<b>Tot. costi rendicontabili</b>	<b>30,000.00 €</b>

\* costo totale anno 2019/monte ore lavorate annuo (1720).

Al fine della corresponsione del contributo Regionale, l'Università si impegna a rendicontare il totale dei costi sostenuti tramite esposizione dei giustificativi di spesa e dei timesheet, entro le tempistiche definite dalla convenzione sottoscritta dalle parti.

