

Uno o più modelli di business per le imprese agro-sociali?

Category: Stay inspired (sharing ideas)

written by Antonio Bonetti | September 10, 2016



“There are three fundamentally different types of businesses: Customer Relationship Businesses, Product Innovation Businesses, and Infrastructure Businesses”.

Alexander Osterwalder – Yves Pigneur (2010, 57)

Come anticipato nel [post “Alla ricerca di un modello di business per le imprese agro-sociali”](#) del 5 settembre scorso, si possono avanzare delle riserve sulla praticabilità dei percorsi di diversificazione delle aziende agricole nella

direzione della c.d. **agricoltura sociale** che siano economicamente sostenibili e “scalabili” nel corso del tempo.

In particolare, a mio modesto avviso, manca, in generale, una adeguata riflessione su quali siano, a parte la finestra di opportunità economica dischiusa dagli incentivi dei PSR regionali [1], i “**modelli di business**” e la capacità di stare sul mercato delle “vecchie” aziende agricole, una volta che si saranno trasformate in aziende che svolgono attività agricole ed erogano anche servizi umani e sociali (o, se si preferisce, servizi di cura alla persona).

Più precisamente, sarebbero necessarie:

- analisi approfondite su quali siano, in generale, i modelli di business delle aziende agricole;
- analisi almeno teoriche su quali siano i modelli di business delle “nuove” aziende agricole che sapranno combinare attività agricola tradizionale e produzione/erogazione di servizi di cura alla persona. Non va trascurato che i modelli di business delle aziende agricole “a vocazione sociale” sono ben più complessi e, quindi, richiedono competenze gestionali che non è detto che tutti i conduttori agricoli abbiano;
- riflessioni sul particolare “ibrido organizzativo” che emergerà al termine di questo processo di trasformazione delle “vecchie” aziende agricole verso una “multifunzionalità” desiderabile, ma anche alquanto complessa, in quanto combina cicli produttivi ben diversi. Un elemento ampiamente trascurato riguarda il fatto che questo “ibrido organizzativo” che emergerà sarà costretto a far convivere più modelli di business. In particolare, a mio modo di vedere, dovrà far convivere il *business model* tipico di un’azienda agricola convenzionale, che si può identificare in quello delle aziende che la letteratura manageriale identifica come **aziende “infrastructure management”**, e quello delle **aziende “customer relationship management”**. [2]



vi considerazioni, mi pare di poter dire che ci siano tre aspetti rispetto ai quali gli imprenditori agricoli, prima di accedere ai finanziamenti agevolati dei PSR regionali dovranno fare una riflessione affinché il processo di diversificazione/trasformazione della loro azienda agricola abbia successo:

- il primo aspetto ha a che fare, appunto, con la formulazione del complesso modello di business delle imprese agro-sociali (modello ben diverso da quello delle aziende agricole tradizionali e che, di fatto, combina più modelli di business);
- il secondo concerne il fatto che, peraltro, i modelli di business delle aziende agricole “a vocazione sociale” presentano delle caratteristiche chiave diverse a seconda dei servizi umani e sociali erogati.

Infatti, segmenti di clientela (destinatari finali) e proposta di valore delle nuove aziende agricole “a vocazione sociale” saranno diverse a seconda che si tratti di: (i) servizi per lo

sport, ricreativi, artistici e culturali; (ii) servizi per la prima infanzia e per i bambini in età scolare (agri-nidi, servizi educativi *ad hoc* ed attività di gioco e socializzazione); (iii) servizi di inserimento lavorativo “protetto” per oggetti svantaggiati (da ex alcolisti a portatori di handicap); (iv) servizi socio-assistenziali per persone diversamente abili, malate e anziane. Per questo motivo è assolutamente fondato chiedersi “uno o più modelli di business per le imprese agro-sociali?”; [3]

- l'ultimo aspetto concerne i loro fabbisogni di qualificazione/riqualificazione professionale, a fronte del notevole mutamento del modello di business dell'azienda da loro guidata.

Con riguardo a questo ultimo punto, segnalo che gli operatori agricoli laziali potrebbero beneficiare, a tal fine, delle attività formative dell'[avviso pubblico attuativo della Sottomisura 1.1. “Sostegno ad azioni di informazione e acquisizione di competenze”](#) del PSR pubblicato l'11 agosto 2016, la cui scadenza finale è fissata al 20 dicembre 2016. [4]

Tale avviso, che annovera fra i beneficiari soggetti pubblici e privati accreditati come erogatori di formazione in agricoltura e fra i destinatari finali gli addetti del settore agricolo del Lazio, i gestori del territorio e le PMI che operano nei territori rurali, finanzia quattro tipologie di attività formative.

La **tipologia formativa 1** – articolata, a sua volta, in tre sotto-tipologie, a seconda del gruppo target – prevede una struttura standard dei corsi (di 150 ore), suddivisa in tre moduli:

- adempimenti fiscali, amministrativi e politiche agricole,
- igiene e sicurezza del lavoro / tutela ambientale,
- tematiche afferenti le focus area del PSR Lazio.

Il terzo modulo – il più rilevante, dal momento che deve durare almeno 90 ore – permette di scegliere fra diverse

tematiche primarie (trattandone obbligatoriamente almeno 6) e diverse **tematiche secondarie** (vanno obbligatoriamente trattate almeno 4 di queste).

Fra le tematiche primarie, certamente la tematica **“Promozione della capacità imprenditoriale, multifunzionalità e diversificazione”** consente di affrontare direttamente il problema di dotare gli imprenditori agricoli che vogliono diversificare di adeguate competenze in materia di **business models** e **business planning**. E' ovviamente molto rilevante anche la tematica **“Metodi e processi di agricoltura sociale”**.

Le competenze gestionali degli agricoltori “a vocazione sociale” potrebbero essere ulteriormente rafforzate affiancando a queste tematiche primarie almeno le seguenti **tematiche secondarie**:

- “Tecniche di diversificazione produttiva”;
- “Miglioramento della capacità imprenditoriale”,
- “Strategie di finanza aziendale”. [5]

[1] Si fa riferimento, in particolare, alle seguenti Sottomisure del PSR Lazio:

- la Sottomisura 6.2 *“Aiuti all'avviamento aziendale per attività extra-agricole nelle aree rurali”*;
- la Sottomisura 6.4 *“Sostegno ai investimenti nella creazione e nello sviluppo di attività extra-agricole”* (Operazione *“Diversificazione delle aziende agricole”*).

[2] Cfr. **HAGEL J., SINGER M.**; *Unblinding the corporation*, in “Harvard Business Review”, March-April 1999; **OSTERWALDER A., PIGNEUR Y.**, *Business Model Generation*, Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 2010.

Il *template* del **business model canvas** introdotto da Osterwalder e Pigneur si può scaricare dal portale <http://www.businessmodelgeneration.com> .

[3] Si potrebbe anche ipotizzare che una azienda agricola tradizionale: (i) inizi ad erogare anche servizi formativi per

il settore primario (da svolgere direttamente in azienda) (ii) usi spazi produttivi inutilizzati e altri locali per avviare botteghe commerciali al dettaglio specializzate nella vendita di prodotti agricoli e agroalimentari tipici.

[4] Con riguardo ai necessari approfondimenti analitici sui modelli di business delle aziende agricole e su quelli di “ibridi organizzativi” che combinano attività agricola tradizionale e fornitura di servizi di cura alla persona sarebbe interessante formulare dei progetti di ricerca che valorizzino le **Sottomisure 16.1 e 16.2** del PSR Lazio che, com'è noto, sostengono la realizzazione di progetti pilota di ricerca riconducibili al **Partenariato Europeo per l'Innovazione “Produttività e sostenibilità del sistema agricolo”** (PEI “agricolo”).

A mio modesto avviso, proposte formative e progetti di ricerca inerenti i modelli di business nel comparto agricolo sarebbero alquanto innovativi (e utili).

Per alcune riflessioni personali sui modelli di business delle aziende agricole mi sia consentito rinviare a una intervista che avevo rilasciato il 3 dicembre 2015 alla [Cooperativa ELP](#) (Frosinone) al termine del loro convegno *“Ruralità del Lazio: tra rilancio produttivo dei territori ed internazionalizzazione. Tecnici e politici a confronto”* (il video dell'intervista è disponibile su [YouTube](#)).

Antonio Bonetti

Independent expert in strategic planning,
project management & fundraising

Mobile phone:+(39) 335 5914711

E-Mail: a.bonetti@ymail.com - Skype ID: [a.bonetti70](#)

Visit my blog: <http://www.bonetti4reforms.com>

Follow me on: [Linked in](#) [f](#) [t](#) [g+](#)

[5] Con riguardo alle due Sottomisure 1.1 e 1.2 della **Misura 1 “Trasferimento di conoscenze e azioni di informazione”** del PSR Lazio vorrei aggiungere che viene molto enfatizzata – anche sul piano mediatico – la

questione del “ritorno alla terra” dei giovani e l'importanza della creazione di nuove aziende agricole guidate da giovani sotto i 40 anni di età, ma poi nell'ambito delle due

Sottomisure appena richiamate e dell'intero PSR sembra mancare una riflessione su quanto possano essere importanti anche per le start-up del comparto agricolo delle forme di incubazione e dei servizi di sostegno all'avvio analoghi a quelli ampiamente sviluppati da diversi decenni per le *start-up* degli altri settori produttivi.

Ancor più grave, a mio modesto avviso, a fronte dell'elevato grado di senilità dei conduttori agricoli nel Lazio e delle variegate competenze professionali dei neo-imprenditori agricoli, è la mancanza di qualsiasi riferimento all'esigenza di sostenere imprenditori agricoli vecchi e nuovi con corsi di educazione all'imprenditorialità, che sono ben più sofisticati e complessi dei semplici corsi volti a fornire competenze di base in materia di management e *business planning*.