

biorfarm[®]

BUSINESS PLAN

2020

V. 1_ Draft

Sommario

2. Descrizione	3
2.1 Il modello	3
2.2 Problema e soluzione	4
2.3 Sostenibilità	5
2.4 Un esempio concreto	7
2.5 Perché adesso?	8
2.6 KPI's	8
3. Mercato – TAM, SAM, SOM	10
3.1 Focus B2C	10
3.2 Focus B2B	11
4. Analisi dei Competitor	12
4.1 Competitor Diretti	13
4.2 Competitor Indiretti	15
5. Servizi e Sviluppo	15
5.1 Adozione e Regalo	15
5.2 Biormarket	16
5.3 Adozione abbonamento	17
5.4 Co-adozione	17
5.5 Piantumazione	18
5.6 B2B – Save The Farm	19
5.7 Servizi per gli Agricoltori	21
5.8 La tecnologia	22
6. Marketing e Comunicazione	23
6.2 Canali	23
6.2 Strumenti e Strategia	24
7. Logistica	26
7.1 Il modello oggi	27
7.2 Sviluppo e obiettivi	28
8. Team	29
8.1 Founders & People	29
8.2 Struttura	31
8.3 Organizzazione	32
10. Financials	34
10.1 Overview	34
10.2 P&L	Errore. Il segnalibro non è definito.

2. Descrizione

L'idea nasce in una piccola azienda agricola in Calabria, dove nel 2015 Osvando De Falco e Giuseppe Cannavale (i fondatori) hanno messo in piedi il primo MVP con l'obiettivo di aiutare l'agricoltore Paolo De Falco, padre di uno dei due amici, che da anni era succube delle dinamiche distorte di una filiera agroalimentare inefficiente.

Biorfarm è la prima Azienda Agricola Digitale al mondo, nata per rivoluzionare le relazioni tra le persone e il cibo. Il progetto si fonda su due pilastri, i produttori locali e i consumatori finali con l'obiettivo di creare una relazione tra loro, promuovendo la qualità e le tradizioni dei piccoli agricoltori locali con un modello ad alto impatto sociale ed ambientale.

E' possibile definire Biorfarm un social-marketplace che consente alle aziende agricole e ai consumatori di scambiarsi contenuti, informazioni e prodotti in modo semplice e diretto. Il core business è l'*adozione* delle coltivazioni, ovvero gli utenti possono adottare alberi, orti e campi per seguirne online la coltivazione biologica e ricevere a domicilio i prodotti freschi direttamente dal produttore. Il punto di forza di questo modello è la community composta da consumatori finali e agricoltori, ovvero la relazione sociale che si viene a creare dando la possibilità ai due attori principali della filiera di comunicare tra loro.

2.1 Il modello

Adotta, monitora, gusta: questo è il paradigma di Biorfarm, in cui persone e aziende possono adottare o regalare alberi, seguirne online la coltivazione e ricevere poi a domicilio i prodotti freschi, direttamente dai campi alla tavola.

Attraverso una app, i nostri agricoltori possono condividere immagini e contenuti con gli utenti, e mostrare come coltivano. Ogni albero è geolocalizzato e chi l'ha adottato può andare visitarlo, partecipando anche alle attività di raccolta. Il mondo digitale permette così di creare una relazione reale tra produttore e consumatore. Cosa molto importante anche per l'agricoltore, perché raramente viene gratificato per il proprio lavoro.

Sulla piattaforma Biorfarm.com oggi è già possibile adottare un albero a scelta tra oltre cento varietà da agricoltori in tutta Italia, scegliere la posizione nel campo e dargli un nome con cui l'agricoltore lo personalizzerà. In fase di registrazione l'utente decide inoltre quanta frutta/prodotto ricevere a domicilio.

L'adozione è lo strumento che consente di creare il legame tra gli attori. Infatti, attraverso il proprio account (*Frutteto Digitale*), chi adotta l'albero può scrivere direttamente al produttore, avere informazioni dettagliate sui prodotti e interagire con la propria bacheca (*Diario di Campagna*) dove vengono visualizzati i contenuti relativi alla coltivazione che l'agricoltore posta dai campi. Chi adotta o regala un albero non sta semplicemente acquistando una cassetta di frutta, bensì vive un'esperienza che gli consente di essere consapevole di ciò che sta dietro il cibo che porterà a tavola, di supportare in modo concreto piccoli agricoltori locali, promuovere un'agricoltura biologica e rispettosa dell'ambiente, nonché approvvigionarsi dei migliori prodotti freschi, genuini e tracciati.

2.2 Problema e soluzione

Biorfarm si rivolge a consumatori finali e aziende agricole, i due attori principali della filiera agroalimentare che hanno necessità e problematiche differenti, seppur con una matrice comune. Alla base di molti dei loro problemi c'è una filiera agroalimentare distorta e inefficiente che vede i protagonisti, produttori e consumatori, penalizzati a vantaggio dei molteplici intermediari (cooperative, grossisti, distributori, GDO, etc) con un duplice effetto negativo. Ai produttori, frammentati e con scarso potere negoziale, vengono imposti prezzi d'acquisto troppo bassi e non sostenibili, in aggiunta a scarti di produzione per non conformità di mercato (es. frutta esteticamente non bella ma perfetta dal punto di vista organolettico). I vari passaggi di mano tra gli attori della filiera fanno inoltre lievitare il prezzo al dettaglio e dilatano i tempi che trascorrono dalla raccolta nei campi all'arrivo dei prodotti sulle tavole dei consumatori, i quali pagheranno un prezzo fino a 15 volte superiore rispetto a quello pagato all'agricoltore per un prodotto non più realmente "fresco".

In questo contesto la situazione attuale delle aziende agricole, in particolar modo le piccole e medie, è caratterizzata da crescente incertezza nel collocamento dei prodotti agricoli, stagnazione dei prezzi, aumento dei costi, difficoltà ad individuare mix produttivi economicamente convenienti, aumento dell'indebitamento, incapacità a finanziare gli investimenti.

Grazie al modello Biorfarm agli agricoltori viene riconosciuto un prezzo equo, mediamente il 70% superiore rispetto alla tradizionale filiera, oltre ad una certezza di collocamento dei prodotti ed una liquidità immediata. Infatti grazie al sistema dell'adozione, in cui l'utente paga il "frutto pendente" e il prodotto ancora da realizzare, l'agricoltore conosce in anticipo il quantitativo di prodotto da dedicare a questo canale di vendita e ha la possibilità di richiedere l'incasso anticipato per far fronte alle spese correnti.

L'agricoltore che fa parte della rete Biorfarm beneficia di ulteriori vantaggi, tra cui un supporto economico concreto in caso di eventi imprevedibili (grandinate, siccità, etc) e la possibilità di usufruire di servizi di rete. Grazie all'offerta CSR B2B e all'attività di

piantumazione infatti Biorfarm ha già aiutato concretamente agricoltori colpiti da calamità naturali, dando in adozione ad aziende sensibili a tematiche sociali alberi senza ricevere frutta in cambio, con l'obiettivo di supportare un agricoltore in difficoltà.

Biorfarm d'altro canto soddisfa particolari necessità e risolve alcuni problemi tipici riscontrati da molti consumatori, come:

- La mancanza di informazioni e la necessità di conoscenza sempre più dettagliata su ciò che portano a tavola le famiglie;
- La carenza di fiducia per ciò che concerne la qualità nei tradizionali canali di vendita al dettaglio (spesso non si è soddisfatti del sapore della frutta che si acquista al supermercato);
- Difficoltà di soddisfare bisogni ed aspettative relativamente ai prodotti biologici, con una crescente diffidenza.
- Esigenza di approvvigionarsi in modo più consapevole, etico e sostenibile.

Con il modello Biorfarm i consumatori non solo vivono una esperienza unica, quella di adottare o ricevere alberi in adozione e sentirsi *agricoltori digitali*, ma soprattutto hanno la possibilità di essere consapevoli della qualità e dei processi dietro la coltivazione della frutta e la produzione del cibo che arriva a tavola. Gli utenti Biorfarm possono riscoprire il gusto autentico e genuino della frutta fresca e dei prodotti d'eccellenza che ricevono dai produttori, conoscendo le motivazioni che rendono un prodotto alimentare biologico più salutare e genuino rispetto a quello convenzionale.

Oltre ad un'esperienza unica, alla consapevolezza e ad una qualità difficilmente reperibile nei tradizionali canali di vendita, l'utente Biorfarm si sente parte di un sistema di valori positivi e genuini. Infatti con l'*adozione* delle coltivazioni sta supportando concretamente gli agricoltori e i loro territori, contribuendo ad un sistema economico e sociale sostenibile.

2.3 Sostenibilità

Il modello Biorfarm nasce con l'obiettivo di supportare i piccoli agricoltori, categoria che oggi stenta ad essere economicamente sostenibile nonostante sia fondamentale per il nostro Paese. I giovani italiani staranno anche tornando all'agricoltura, come si sente dire spesso, ma intanto nell'arco di una generazione l'Italia ha perso il 28% dei propri campi coltivati a causa dell'abbandono, che ha ridotto la superficie agricola utilizzabile a circa 12,8 milioni di ettari. Lo afferma la Coldiretti nel commentare lo studio dell'Istat secondo il quale l'Italia è al sesto posto fra i Paesi europei con la maggiore incidenza di superfici agricole perse. L'agricoltura rappresenta la principale fonte di reddito per molti territori italiani e i prodotti alimentari che ne derivano hanno contribuito in una certa misura a rendere famoso il concetto di *Made in Italy*. Il problema però non è solo italiano. Nel

periodo tra il 2000 ed il 2012, in Europa sono scomparsi 4.8 milioni di lavoratori full-time nel settore agricolo. L'Europa ha perso 1/3 delle piccole aziende agricole dal 2003 (12 milioni di aziende agricole) al 2013 (8 Milioni di aziende agricole). Inoltre, la terra è sempre più utilizzata per pratiche non agricole come l'urbanizzazione, l'industria estrattiva, la produzione di petrolio e di gas, gli investimenti sull'energia rinnovabile, i trasporti, il turismo, etc. I margini di guadagno del settore agricolo sono stati usurpati dalle industrie degli input agricoli (sementi, fertilizzanti, pesticidi, etc.) e dalla grande distribuzione organizzata che impone politiche di prezzo orientate a strategie commerciali aggressive che ricadono, a cascata, sui produttori. Considerando l'arco di tempo tra il 2000 ed il 2016 i prezzi per gli input agricoli sono cresciuti più del doppio rispetto ai prezzi pagati agli agricoltori per i loro prodotti, che sono drasticamente diminuiti di oltre il 60%.

Per questi motivi oggi garantire una sostenibilità economica agli agricoltori italiani diventa fondamentale per non rischiare di perdere interi territori e le eccellenze alimentari che li caratterizzano.

Il giusto compenso per l'agricoltore garantisce inoltre una sostenibilità sociale per la famiglia e il territorio in cui esso opera. Infatti, nei tanti territori a vocazione agricola la principale fonte di lavoro è proprio l'agricoltura e l'indotto da essa generato. Se vogliamo più equità sociale nelle aree rurali e sub urbane un primo passo dovrebbe essere quello di sostenere gli agricoltori locali acquistando direttamente da loro il nostro cibo. Biorfarm fa proprio questo: riconosce il giusto prezzo al produttore, facendo in modo che i consumatori possano acquistare direttamente dai produttori che conoscono e con i quali possono interagire online.

Gli agricoltori spesso sono anche i custodi della biodiversità italiana, tra le più diversificate al mondo. Sono infatti i contadini locali che portano avanti coltivazioni autoctone e antiche che hanno impiegato decenni per adattarsi ai diversi territori, ma che oggi potrebbero scomparire. Si sta assistendo negli ultimi anni ad una tendenza preoccupante, quella della concentrazione delle terre coltivate. I piccoli agricoltori vengono soppiantati da grandi aziende che coltivano in modo intensivo, più efficiente dal punto di vista economico ma distruttivo da un punto di vista ambientale. Coltivare la terra in modo intensivo in molte zone si traduce in un depauperamento del suolo e delle sue risorse, rendendo nel lungo periodo il terreno sterile e incapace di sostenere una biodiversità diversificata e unica come quella che oggi abbiamo.

L'agricoltura infatti è uno dei settori più inquinanti ed è responsabile di circa il 24% delle emissioni globali di CO₂. Cambiamenti climatici e agricoltura sono pertanto legati in modo indissolubile e ridurre l'impatto, se vogliamo scongiurare la catastrofe climatica che si para dinnanzi a noi, rappresenta una priorità. Il modo per farlo c'è: sarebbe sufficiente convertire almeno una parte delle coltivazioni tradizionali in coltivazioni biologiche. L'agricoltura biologica infatti, oltre a non usare pesticidi e a favorire la biodiversità agricola, permette di fissare nel terreno grandi quantità di carbonio, contribuendo a contrastare il riscaldamento globale.

La sostenibilità ambientale di Biorfarm va in questa direzione, nel supporto concreto ai piccoli agricoltori, nella valorizzazione dei prodotti autoctoni ed antichi, ma soprattutto nella promozione di una agricoltura biologica e biodinamica.

Inoltre, grazie al supporto di ReteClima prima e di LifeGate dal 2020, Biorfarm certifica l'assorbimento della Co2 per ogni albero adottato.

2.4 Un esempio concreto

A causa di mancanza di tempo per andare al solito supermercato bio e spinta anche da tutti gli altri colleghi che parlano di e-commerce, Francesca, che tipicamente acquista prodotti biologici, decide di provare ad acquistare frutta biologica online per la sua famiglia. Focalizzando la sua ricerca google su frutta bio con acquisto diretto dal produttore e con possibilità di conoscere esattamente la provenienza, Francesca approda su Biorfarm.com.

Il meccanismo di adozione la attrae emotivamente e dà subito fiducia a Biorfarm, spinta dalle recensioni positive e dal ruolo primario che gli agricoltori hanno sulla piattaforma. Biorfarm, come già detto, rappresenta una Comunità in cui si sviluppano parallelamente fiducia sociale e conseguente fiducia economica.

Ecco perché decide di adottare un albero del suo frutto preferito. Seleziona il tipo di frutta, ne sceglie la quantità e la frequenza, rendendosi conto - solo alla fine del processo - che questa volta in pochi click ha acquistato la sua frutta fresca biologica direttamente da un agricoltore biologico locale la cui ubicazione, storia, modalità di coltivazione e i feedback degli ultimi clienti le sono chiari. Si sente anche gratificata per aver sostenuto un approccio agricolo genuino e più ecosostenibile.

Quando Francesca riceve a casa la frutta vivrà un'emozione, in quanto conosce esattamente la provenienza e si sente partecipe della coltivazione di quel frutto. Già prima di assaggiarlo, Francesca si avvicina in modo positivo al prodotto e con ottime probabilità lo riterrà il più buono che abbia mai gustato. Questo perché è realmente un prodotto fresco e gustoso, ma soprattutto perché in Francesca si genera un sentimento di legame con l'albero e l'agricoltore.

A seguito dell'esperienza positiva con Biorfarm, Francesca parla dell'adozione degli alberi e condivide la frutta con amici e colleghi. In questo caso, oltre ad adottare più alberi e ad acquistare altra frutta, Francesca porta su Biorfarm mediamente 2-3 utenti amici e fa conoscere il sistema Biorfarm ad un'azienda.

L'azienda che viene a conoscenza dell'adozione degli alberi e della ricezione della frutta fresca approfondirà la soluzione B2B di Biorfarm, diventando probabilmente un partner con un proprio frutteto aziendale che usa l'adozione degli alberi e la frutta come strumento di *stakeholder engagement*.

2.5 Perché adesso?

Sembra essere molto alta oggi l'attenzione del mercato agli elementi sopra menzionati – tracciabilità della filiera, prodotti biologici, acquisto diretto da agricoltori locali, acquisto e consumo etico – che suscitano l'interesse da parte di sempre più consumatori. Nonostante ciò, riteniamo che il mercato abbia ancora molte potenzialità inesprese.

Nel 2020 gli acquisti online dei consumatori italiani (su siti sia italiani sia stranieri) nel comparto Food & Grocery varranno 2,5 miliardi di euro, con una crescita del 55%: quasi 1 miliardo in valore assoluto in più rispetto al 2019.

La componente più rilevante (pari all'87% del comparto) è rappresentata dall'Alimentare: all'interno di questa categoria il Grocery Alimentare (prodotti da supermercato) diventa il principale segmento online, grazie a una crescita del +85% rispetto al 2019 e un valore di 854 milioni di euro. Seguono il Food Delivery (cibo pronto) con 706 milioni (+19%) e l'Enogastronomia (prodotti di nicchia) con 589 milioni di euro (+63%).

Questo è quanto emerge dalla fotografia scattata dall'Osservatorio eCommerce B2c promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano e da Netcomm, il Consorzio del Commercio Elettronico Italiano.

La crescente propensione dei clienti ad acquistare online, direttamente dal produttore, con preferenza per alimenti biologici, sommati ad un grado di concorrenza ancora basso che caratterizza il mercato digitale, rappresentano tutti i segnali di un buon momento per entrare nel mercato.

2.6 KPI's

Oggi Biorfarm è un social-marketplace che conta oltre 20.000 utenti registrati, 50 agricoltori con una presenza in quasi tutte le regioni d'Italia, oltre 100 tipologie di frutti adottabili e acquistabili. Sono decine le aziende che hanno deciso di diventare partner del progetto, adottando alberi per attività di CSR, welfare aziendale e stakeholder engagement.

2015/2016

- Nascita del primo MVP con due aziende agricole in Calabria
- Self-funding – 8.000€
- 4 tipologie di alberi adottabili
- funzionalità social limitate
- 180 utenti
- Fatturato < 5.000€

2017

- Percorso di accelerazione in H-Farm
- €20.000 funding (H-Farm)
- 4 aziende agricole online in 3 regioni
- Prime funzionalità social attive
- 800 Utenti
- 8 tipologie di alberi adottabili
- Fatturato 40.000€

2018

- Campagna di Crowdfunding: 300.000€ raccolti in 50 giorni (+30% investito da utenti Biorfarm che a febbraio 2018 erano circa 1200)
- 10 aziende agricole online in 5 regioni
- 3.000 utenti
- 12 tipologie di alberi adottabili
- Fatturato 180.000€
- Primi progetti B2B – Kellogg Italia

2019

- Pilot in Austria – Biorfarm.au
- 20 aziende Agricole online in 7 regioni
- +10.000 utenti
- 20 alberi adottabili
- Definizione offerta B2B – 8 aziende partner
- Fatturato 340.000€

2020

- Seconda Campagna di Crowdfunding
- 52 aziende agricole online in 18 regioni
- +28.000 utenti
- +40 aziende partner, tra cui diverse multinazionali
- Investimenti w4e da parte di LifeGate
- Offerta B2B *Save The Farm* in partnership con LifeGate
- Fatturato ~ 700.000€

3. Mercato – TAM, SAM, SOM

La nostra definizione di mercato di riferimento e le proiezioni che seguono si basano su un approccio volto a utilizzare ricerche e dati da fonti affidabili. Abbiamo combinato i dati di società di ricerca relativi al mercato dell'e-Grocery e al mercato europeo dei prodotti alimentari biologici. Dopo aver applicato alcuni filtri per circoscrivere il perimetro di attività di Biorfarm al solo mercato italiano, il processo di identificazione arriva al valore di mercato dell'e-Grocery bio in Italia, che rappresenterà il nostro SOM. In via prudenziale si è deciso di non considerare il mercato tedesco, seppur lo si vuole aggredire nel 2022.

Partendo da un livello più alto, in Europa il mercato dei prodotti da agricoltura biologica continua a crescere senza sosta, raggiungendo un valore di 40,7 miliardi di euro (nostro TAM), secondo al mondo dopo il Nord America (43 miliardi). Questi i dati aggiornati dell'annuario FiBL, l'Istituto di ricerca per l'agricoltura biologica con sede in Svizzera e Ifoam, Federazione internazionale dei movimenti per l'agricoltura biologica.

Guardando al mercato italiano del biologico ci accorgiamo che il valore supera i 4,3 miliardi di euro (nostro SAM). A tanto ammontano le vendite nel 2020, secondo i dati forniti nel Report dell'Osservatorio Sana 2020, promosso da BolognaFiere e a cura di Nomisma, con il patrocinio di FederBio e AssoBio e il sostegno di ICE.

Il valore del Food&Grocery online sfiora gli 1,4 miliardi di euro nel 2019 (+39%): trainano la crescita il Food delivery (+56%) e il Grocery Alimentare (+45%), che nel 2019 vale circa 500 milioni (nostro SOM).

Parlando di e-grocery però è bene menzionare alcune variabili importanti che hanno caratterizzato il 2020. Infatti le vendite di biologico registrano una crescita a 3 cifre (+143% rispetto al 2019, AT agosto) superiore a quella segnata dalle vendite online di prodotti alimentari in generale (+125%). Dopo il boom segnato nel periodo lockdown (17 feb-3 mag), le vendite di bio dell'e-commerce continuano a mantenere un ritmo di crescita elevato e più performante degli alimentari, in generale riportando un +182% rispetto allo stesso periodo del 2019 (contro un +172% dell'e-grocery).

3.1 Focus B2C

La prima fase della pandemia da Covid-19 ha portato milioni di italiani ad aumentare gli acquisti online: la comodità e la velocità delle piattaforme digitali hanno infatti convertito

milioni di italiani. Consorzio Netcomm lo conferma: dall'inizio del 2020 a oggi sono 2 milioni i nuovi consumatori online in Italia (in tutto 29 milioni), di cui ben 1,3 milioni sarebbero da attribuire all'impatto dell'emergenza sanitaria del Covid-19. Agli italiani piace fare una spesa sostenibile, online Una nuova tendenza che gli esperti ritengono non sparirà.

Supernova Hub, distretto di innovazione finalizzato alla creazione di un ecosistema per la promozione e la nascita di startup, stima infatti che nell'80% dei casi la tendenza ad acquistare online rimarrà anche una volta finita l'emergenza, semplicemente perché si è compresa la comodità che acquistare online comporta.

Il grande boom nei settori degli acquisti online si è verificato soprattutto per il settore dell'eGrocery: secondo l'Osservatorio eCommerce b2c del Politecnico di Milano, il volume degli acquisti online food e grocery è raddoppiato e il loro valore è persino triplicato. Un aumento degli acquisti quantitativo, che è però andato a braccetto con una consapevolezza sempre più crescente: a oggi molti italiani fanno delle scelte di acquisto e consumo qualitativamente migliori per sé e per l'ambiente.

Come evidenziato da Supermercato24 (comparatore di siti di acquisto), infatti, il 15% degli intervistati conferma di aggiungere al carrello solo cibi e brand che abbiano un basso impatto ambientale e alti standard green, mentre poco meno di due terzi (63%) dei rispondenti spiegano di apprezzare molto prodotti e aziende alimentari eco friendly, ma di non sceglierli sempre al momento della spesa, soprattutto a causa del prezzo.

Dal sondaggio è emersa una particolare attenzione nei confronti della stagionalità e la provenienza dei prodotti, del biologico e sulle modalità per evitare gli sprechi. Per quanto riguarda la stagionalità, quasi un quarto (23%) degli italiani conferma di non acquistare mai prodotti fuori stagione, mentre il 62% afferma di preferire alimenti di stagione. Inoltre, riguardo la provenienza dei prodotti in vendita, oltre un terzo (34%) dei rispondenti ha confermato di scegliere solo prodotti italiani, possibilmente della propria regione, mentre uno su due (52%) ha spiegato di dare priorità ai prodotti Made in Italy.

Considerando gli ordini totali registrati su Supermercato24 nell'ultimo anno, gli acquisti di prodotti biologici sono saliti alle stelle: la spesa per questi prodotti è infatti aumentata del 50% su base annua, con una predilezione soprattutto per frutta e verdura.

3.2 Focus B2B

In questa parte vogliamo sottolineare l'importanza che ricopre l'esser sostenibili per le aziende che vogliono avere successo sul mercato. Questo in quanto Biorfarm può rappresentare il partner ideale per un'azienda che vuole porre in essere un impegno concreto per generare un impatto positivo sociale, per gli agricoltori e i territori, e ambientale, promuovendo un'agricoltura biologica che contribuisce a ridurre le emissioni di Co2.

Quello della sostenibilità ambientale e sociale è un tema che oggi non investe più soltanto il patrimonio naturalistico, ma ha ampliato il proprio perimetro di interesse e campo d'azione a tutti gli ambienti, compresi quelli lavorativi. Sempre più aziende sono consapevoli di come, diventare socialmente più responsabili si riveli non solo un vantaggio di tipo reputazionale, ma anche un mezzo per ridurre costi e rischi, per accelerare processi di innovazione e per supportare i ricavi.

Sono ormai parecchi gli strumenti che le aziende hanno a disposizione per mettere in pratica questi principi. Dal report di sostenibilità ai sistemi di certificazione, dalla valutazione degli impatti ambientali al coinvolgimento degli stakeholder, passando per il rating di sostenibilità (se quotate in borsa) o per la certificazione B-Corp. E molto altro.

Secondo lo studio *“Seize the change. Integrare la sostenibilità nel core business”*, per il 43 per cento delle aziende italiane, investire nella sostenibilità porta a benefici che superano di gran lunga i costi. Il 29,5% dei professionisti intervistati dichiara di averci guadagnato in termini di compliance normativa, il 20% cita la reputazione e il 17,6% le relazioni con i clienti.

In questo scenario di costante e significativa crescita del “bisogno” e del valore riconosciuto alla sostenibilità, Biorfarm può diventare un punto di riferimento anche per le imprese, in qualità di partner per sviluppare progetti di CSR, welfare aziendale o attività di comunicazione green che vedano come protagonisti l'ambiente e gli agricoltori che lo salvaguardano.

4. Analisi dei Competitor

Sebbene il mercato della Frutta e Verdura Biologica On Line contenga oggi in Italia diversi attori, considerando criteri quali dimensione aziendale, quota di mercato e tipologia di servizio offerto, è stato ritenuto opportuno citare solo aziende con prodotti sostitutivi simili a Biorfarm.

Guardando al mercato, oggi non vi sono concorrenti diretti in termini di servizio-prodotto offerto e anche in quei casi in cui sono state si trovano aziende che offrono il concetto di albero di adozione, non c'è mai un perfetto abbinamento di servizio con Biorfarm. Ad esempio, in questi casi in cui è presente l'adozione di alberi, le aziende non forniscono né una vasta gamma di frutta e verdura biologica (Sanarancia, solo arance) né alcun prodotto dietro il servizio di adozione (Treedom, pianta un albero e non ricevi nulla).

Per questi motivi, dopo aver selezionato una quantità adeguata di elementi da utilizzare come criterio di confronto, viene eseguita una valutazione dei concorrenti diretti, per il

merato e-grocery, e indiretti, per quanto concerne l'adozione dell'albero ai fini di impatto ambientale, concorrenti più che altro sul canale B2B.




4.1 Competitor Diretti




Cortilia:

Cortilia è il servizio di frutta e verdura in abbonamento più noto d'Italia. Nata nel 2011, è attualmente (Dicembre 2020) attiva in 15 città d'Italia e in tutte le città della provincia di Milano. Cortilia vende prodotti diversi provenienti da produttori locali principalmente attraverso un modello di abbonamento. I clienti possono ricevere settimanalmente un cofanetto preimpostato con Frutta e Verdura di stagione provenienti da produttori locali affiliati a Cortilia. Cortilia vende anche Prodotti Biologici (attualmente il 20% del totale dei prodotti offerti). I punti di forza del servizio sono: qualità percepita dei prodotti, logistica puntuale, offerta diversificata, fiducia nel brand.

Foodiscovery

Fondato nel 2014, Food Discovery è un Mercato On Line dove privati e aziende horeca possono acquistare le eccellenze alimentari italiane locali direttamente dai produttori e riceverle entro 48 ore. Foodiscovery vende anche prodotti freschi e biologici anche se frutta e verdura biologica rappresentano una parte molto piccola della loro offerta (meno di 10 SKU su 1500 in totale). Foods discovery sta attualmente spedendo in tutta Italia con un importo minimo d'ordine. Il modello di ricavo si basa su una commissione di acquisto pari al 25% del prezzo dei beni venduti sul sito web. I punti di forza sono: evidenza del produttore, offerta diversificata, senso di fiducia verso i venditori.

	1	2	3	4	5
	Focus Biologico Naturale	Offerta diversificata	Coinvolgimento utente	Senso di Fiducia produttori	Sostenibilità e impatto generato
	→	↑	↓	↑	↓
	↓	↑	→	↑	→
	↑	↓	↑	↑	↑

 Eccellente
  Modesto
  Scarso

- Focus su prodotti biologici e naturali

Tra le aziende analizzate Biorfarm è l'unica la cui offerta si basa esclusivamente su Prodotti Biologici. Cortilia, comprendendo le potenzialità di questo prodotto, ha iniziato a concentrarsi su tali prodotti solo di recente e solo una piccola parte dei prodotti sono certificati biologici. Foodscovery è caratterizzata da un'offerta di frutta e verdura biologica molto scarsa, che rappresenta oggi meno del 10% della sua offerta.

- Offerta diversificata

Rispetto a questo criterio, Biorfarm ha il grado di varietà più basso. Questo nostro punto di debolezza è quello su cui investiremo, non solo con l'obiettivo di avere più prodotti freschi (frutta e verdura) ma anche lavorati (marmellata, pasta, etc) e secondari (olio, vino, birra). Prevediamo di colmare tale gap nei prossimi 18 mesi.

- Elevato coinvolgimento degli utenti

Grazie alla possibilità di essere periodicamente informati e aggiornati sullo stato della coltivazione del proprio albero e la vita in campagna, attraverso aggiornamenti video e immagini degli agricoltori, nonché la possibilità di scriversi e interfacciarsi direttamente con i produttori, Biorfarm offre un alto coinvolgimento dell'utente. L'utente coinvolto e connesso controlla l'intero processo di coltivazione.

- Senso di fiducia nei confronti del venditore

Conoscere il produttore e provare un senso di fiducia è un elemento chiave di un processo di acquisto. Se Foodscovery sottolinea questo aspetto dando buona visibilità ai suoi venditori locali, Cortilia in questi momenti dà una visibilità molto marginale ai suoi agricoltori fornitori. Nonostante ciò Cortilia colma questo gap grazie ad una percezione molto alta del proprio brand da parte dei consumatori. Biorfarm mette in primo piano gli agricoltori, rendendoli attori attivi ed interattivi della Piattaforma.

- Impatto sociale e ambientale

Biorfarm è l'unico attore tra quelli analizzati che si prefigge l'obiettivo di aiutare i piccoli agricoltori con un margine equo, possibilità di incasso anticipato e valorizzazione delle attività. Oltre a questo Biorfarm promuove attivamente l'agricoltura biologica che contribuisce alla riduzione dell'immissione di anidride carbonica in atmosfera, facendo della sostenibilità ambientale un proprio punto di forza.

4.2 Competitor Indiretti

Tra i concorrenti indiretti abbiamo preso in considerazione chi offre un servizio che a prima vista per il consumatore può sembrare sostitutivo a quello di Biorfarm, ma che dopo una breve occhiata emerge in tutte le sue differenze.

In questo caso parliamo di aziende che offrono l'adozione degli alberi con obiettivo di piantumazione. Tra questi il più famoso è Treedom. Questa realtà toscana, focalizzata sul canale B2B, offre la possibilità di piantare alberi con l'obiettivo di generare un impatto ambientale positivo (assorbire Co2). In questo caso le differenze sostanziali sono due:

- Gli agricoltori coinvolti non sono italiani (se non in pochissimi e sporadici casi);
- Non si riceve un prodotto a fronte dell'adozione

Date queste differenze, sono diverse le aziende che negli ultimi due anni hanno deciso di avvalersi del servizio B2B Biorfarm. Infatti, nonostante Treedom sia ben nota, i referenti aziendali che li conoscono e cercano il loro servizio trovano anche Biorfarm (in prima pagina di ricerca) e quando si rendono conto delle differenze prediligono l'adozione che supporta agricoltori italiani e che propone un ritorno concreto e tangibile dall'adozione.

5. Servizi e Sviluppo

Biorfarm vuole diventare nei prossimi anni la prima Azienda Agricola Condivisa, ovvero una piattaforma digitale dove chiunque può conoscere le mani e i processi dietro il cibo biologico che porta a casa. Una rete di agricoltori locali, consumatori ed aziende che hanno una sensibilità comune legata alla sostenibilità, che si scambiano contenuti, informazioni e prodotti al fine di soddisfare i propri bisogni in un circolo virtuoso di valori condivisi.

Per raggiungere questo obiettivo durante questi primi anni di vita abbiamo, e continueremo a fare, testato diverse funzionalità e tipologie di offerte diverse.

5.1 Adozione e Regalo

L'adozione è l'emblema di Biorfarm e rappresenta lo strumento che ci consente di creare il legame tra agricoltore ed utente. La customer journey segue un flusso ingaggiante e simile ad un "gioco" per coinvolgere l'utente.

Come funziona:

1. Utente sceglie il tipo di albero preferito su biorfarm.com
2. Nella "pagina prodotto" seleziona la posizione in un campo digitale, dà un nome all'albero che verrà nominato in campo dall'agricoltore e seleziona la dimensione della cassetta che vuole ricevere e clicca su "Adotta" o "Regala"
3. Si registra inserendo i dati personali e conclude pagando con Carta o PayPal.
4. Una volta conclusa l'adozione dal proprio account (Frutteto Digitale) l'utente può:
 - a. Gestire i dati personali;
 - b. Visualizzare la scheda dell'albero con dettagli e caratteristiche su pianta e frutto;
 - c. Seguire la coltivazione e i lavori in campagna dalla sezione "Diario di Campagna". Una bacheca con i post condivisi dall'agricoltore con l'app Biormanager;
 - d. Conoscere i dettagli e la posizione dell'azienda agricola e interagire con l'agricoltore tramite messaggi;
 - e. Vedere i dettagli degli ordini e lo stato degli alberi regalati;
5. Quando la frutta è matura l'utente viene avvisato della raccolta e potrà seguire la spedizione della frutta tramite apposito link
6. Una volta ricevuta la frutta l'utente può acquistarne altra dal proprio frutteto digitale oppure dal Biormarket con uno sconto dedicato.
7. Alla scadenza dell'adozione, dopo 365 giorni, l'utente può decidere se rinnovarla o meno.

5.2 Biormarket

Il Biormarket è nato inizialmente come canale di vendita dei prodotti trasformati degli agricoltori di Biorfarm (es. confetture, succhi, pasta, etc).

Con l'avvento del lockdown causa Covid-19 abbiamo testato il funzionamento aprendo alla vendita anche della frutta fresca. In questo modo gli utenti di Biorfarm possono adottare o regalare l'albero e vivere l'esperienza da agricoltori digitali oppure acquistare direttamente la frutta di stagione disponibile al momento con consegna entro le 48 ore.

Oggi sul Biormarket è possibile acquistare principalmente frutta, in quanto i prodotti trasformati (60 referenze aggiuntive) saranno in vendita sulla nuova piattaforma (feb 2021) Alla luce degli ottimi risultati del test sia durante il lockdown che post, abbiamo deciso di mantenere attivo il Biormarket su tutti i prodotti, seppur l'adozione rimane il nostro core business e principale fonte di revenue oggi.

5.3 Adozione abbonamento

Oggi L'adozione si basa su una formula "one shot", ovvero l'utente che adotta riceve una sola consegna di frutta e, fin tanto che c'è disponibilità, può richiederne altra pagando di volta in volta. Oggi la frequenza di acquisto è di circa 2,5 box per utente, che consideriamo di portare a 12 con la formula abbonamento.

La funzione abbonamento sarà attiva con il lancio della nuova piattaforma Biorfarm, prevista per febbraio 2021.

Come funziona:

1. Utente sceglie un frutteto pre-composto tra quelli in vetrina in base alle proprie preferenze e può modificarlo, variando max 3 referenze.
2. Dopo aver selezionato il frutteto può dargli un nome e decidere la dimensione e la frequenza di ricezione della cassette (settimanale o quindicinale)
3. A fronte di un pagamento mensile inizia a ricevere la sua fornitura di frutta e verdura mix dalla settimana successiva all'ordine.
4. L'utente può interrompere in qualsiasi momento l'adozione che non ha scadenza.

5.4 Co-adozione

Oggi ogni albero può essere adottato da un solo utente che deciderà quanta frutta ricevere ma che, nella maggioranza dei casi, non potrà ricevere tutta la frutta prodotta da un albero.

Per tanto, dopo una attenta analisi e un confronto diretto con i nostri utenti tipo, abbiamo realizzato la co-adozione, ovvero la possibilità di condividere l'adozione con amici, parenti o conoscenti. In questo modo si ha un triplice effetto positivo:

- Riduzione dei costi per utenti e reward per il primo adottante
- Maggiore efficienza logistica
- Minor impatto ambientale dovuto al trasporto

La funzione co-adozione sarà attiva con il lancio della nuova piattaforma Biorfarm, prevista per febbraio 2021.

Come funziona:

1. Utente adotta uno o più alberi, in modalità singola adozione o abbonamento
2. Utente sceglie posizione in campo, nome albero e dimensione cassetta. In caso di abbonamento seleziona anche la frequenza di consegna.

3. Utente invita (WhatsApp, Facebook, messaggio o link) i suoi contatti a co-adoptare albero.
4. Ogni utente che partecipa all'adozione sosterrà un costo del 20% inferiore rispetto all'adozione singola.
5. Per ogni contatto che partecipa all'adozione l'utente primario riceverà dei crediti (pari al 5% della spesa) che potrà spendere su Biorfarm.
6. Le consegne avverranno in un unico punto e l'utente primario provvederà a distribuire le cassette.

5.5 Piantumazione

La piantumazione è un'attività ad alto impatto ambientale, in quanto un albero piantato assorbe più Co2 rispetto ad un albero maturo.

Per ora la piantumazione è un offerta del canale B2B che verrà testata sulla piattaforma per consentire anche ai privati di piantare un albero presso una delle aziende agricole del network. La piantumazione sarà esclusivamente dedicata a varietà antiche e autoctone, al fine di contribuire alla preservazione della biodiversità dei territori.

Piantare un albero da frutta in Italia ha un duplice impatto: Ambientale, crescendo la pianta assorbe Co2 ed essendo antica/autoctone preserva la variegata biodiversità italiana; Sociale, si contribuisce a generare ritorni economici per piccoli agricoltori.

Come funziona:

- B2B (Oggi):
 - o Azienda decide di piantare alberi per impatto ambientale e certificazione stoccaggio co2 (Rilasciata da LifeGate)
 - o In base ad obiettivi del partner si identifica area geografica e varietà alberi, tra gli agricoltori che ci comunicano disponibilità ogni anno.
 - o L'agricoltore pianta nel giorno stabilito, Biorfarm genera contenuti dell'attività per l'azienda.
 - o L'adozione non ha scadenza e non dà diritti su alberi e frutti.
- B2C (2021 test)
 - o Utente sceglie tipo di albero, dà un nome, sceglie quanti alberi piantare e se adottarlo o regalarlo;
 - o Dal proprio account (Frutteto Digitale) l'utente può:
 - Gestire i dati personali;
 - Visualizzare la scheda dell'albero con dettagli e caratteristiche su pianta e frutto;

- Seguire la coltivazione e i lavori in campagna dalla sezione “Diario di Campagna”. Una bacheca con i post condivisi dall’agricoltore con l’app Biormanager;
- Conoscere i dettagli e la posizione dell’azienda agricola e interagire con l’agricoltore tramite messaggi;
- Vedere i dettagli degli ordini e lo stato degli alberi regalati;
- Visualizzare quanta Co2 Assorbe ogni singolo albero ogni anno;
- L’adozione non ha scadenza e non dà diritti su alberi e frutti.

5.6 B2B – Save The Farm

Save the farm è il progetto dedicato alle aziende che intendono favorire i piccoli coltivatori rurali e rafforzare il legame coi propri dipendenti e stakeholder, adottando alberi da frutto. L’iniziativa è promossa da Biorfarm in partnership con LifeGate, il più importante player italiano in ambito sostenibilità.

Come funziona:

La logica del progetto è semplice. Le imprese possono adottare oppure piantare alberi da frutto biologici in diverse piccole aziende agricole presenti in Italia. La frutta degli alberi adottati, freschissima e di stagione, viene poi recapitata dai campi, nell’arco di 24-48 ore dalla raccolta, direttamente negli uffici delle aziende, a casa dei dipendenti o presso punti di vendita. La consegna settimanale negli uffici è attualmente attiva per le imprese che hanno sede a Milano e a Roma, l’invio invece di singole cassette di frutta una tantum è garantita su tutta la penisola.

Il Frutteto Aziendale Digitale:

È lo strumento messo a disposizione delle imprese dal sito Biorfarm (www.biorfarm.com/partners). Ogni azienda che sceglierà di adottare alberi da frutta con Save the Farm avrà una pagina web con url personalizzata, da cui si può accedere alla mappa del proprio frutteto e vedere gli alberi adottati, dove sono coltivati, in che modo e da quali agricoltori e infine quanta CO2 assorbono.

Grazie a un “diario di campagna”, che sfrutta la app Biormanager (app Biorfarm per agricoltori) e che viene aggiornato dagli stessi agricoltori, si potranno inoltre visualizzare immagini e aggiornamenti sulla coltivazione e sulla raccolta della frutta.

Vantaggi per l’azienda

Rafforzare il legame con gli stakeholder e comunicare il proprio impegno: questi i vantaggi per le imprese.

Creando un frutteto aziendale, l'azienda può infatti organizzare varie attività: la frutta può essere un benefit per i dipendenti, gli alberi un premio per i consumatori o i clienti. Ogni persona che avrà ricevuto in omaggio l'adozione di un albero, riceverà anche un codice per scoprire online la varietà adottata, dove si trova, chi la coltiva e seguire gli aggiornamenti pubblicati dall'agricoltore.

Inoltre, grazie a Save the Farm l'impresa può organizzare delle attività direttamente sul campo, come le visite ai frutteti e la raccolta della frutta, per sensibilizzare dipendenti e clienti sui temi dell'agricoltura e dell'alimentazione sostenibili.

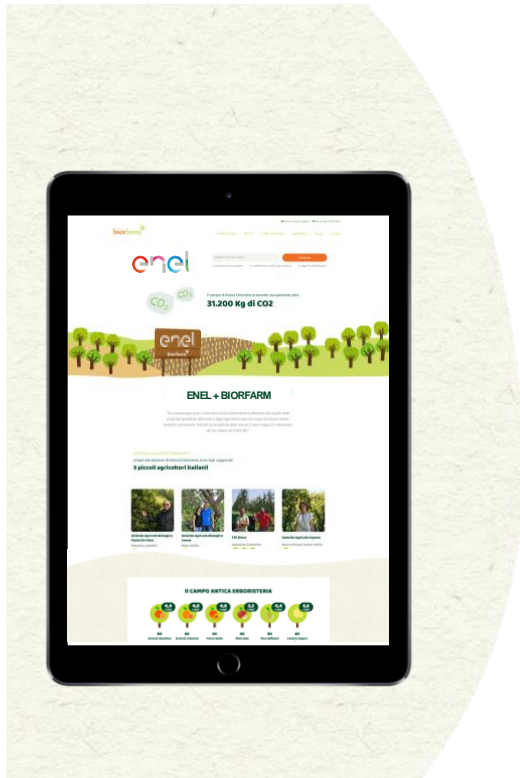
Tutte le aziende che aderiranno all'iniziativa avranno infine la possibilità di utilizzare i canali LifeGate (www.lifegate.it) per raccontare la propria esperienza e mostrare così la propria attenzione all'ambiente e alle comunità. LifeGate mette infatti a disposizione un nutrito kit di comunicazione per supportare le aziende sponsor nella valorizzazione di questa iniziativa tramite i propri canali.

Il valore ambientale e sociale di Save the Farm

Il sistema delle adozioni consente ai piccoli agricoltori di ottenere in tempi brevi un giusto compenso per il proprio lavoro. Le entrate sicure sono così un incentivo a non mollare la propria attività e a contrastare lo spopolamento delle campagne. L'effetto benefico "a cascata" di Save the Farm si può intuire: un'azienda che cresce ha bisogno di manodopera, crea lavoro, genera indotto.

Il progetto ha anche ottimi risvolti sulla salute e sull'ambiente. Incentivare le produzioni biologiche significa promuovere un'alimentazione sana, priva di inquinanti e di sostanze chimiche di sintesi e contribuire alla resilienza del territorio. Inoltre, il metodo bio nutre il terreno e contiene il rischio idrogeologico.

Infine Grazie al supporto tecnico di Biorfarm viene rilasciato attestato su quanta Co2 il Frutteto Aziendale assorbe ogni anno.



E' una pagina web dinamica, un **contenitore di valori** e messaggi personalizzati che potrà essere veicolato per comunicare l'impatto della scelta.

Consente ai destinatari di attivare gli alberi regalati attraverso una **user journey customizzata e brandizzata**.

La pagina mette in evidenza:



Quanti e quali alberi compongono il Frutteto Aziendale e come vengono coltivati in modo biologico



L'impatto sociale, ovvero quanti agricoltori locali l'azienda supporta sul territorio grazie all'adozione



L'impatto ambientale, in termini di CO2 assorbita e compensata, certificata da partner scientifico.

5.7 Servizi per gli Agricoltori

Biorfarm nasce con l'obiettivo di supportare a 360° l'agricoltore. Grazie alla piattaforma Biorfarm e all'app Biormanage oggi gli agricoltori danno in adozione le proprie coltivazioni, vendono online i loro prodotti, gestiscono il rapporto con gli utenti e per loro conto Biorfarm gestisce logistica, customer care e IT.

Sappiamo però che sono molteplici i servizi che possiamo erogare agli agricoltori sfruttando la rete che stiamo creando. Grazie alla comunicazione ed interazione costante via app Biormanage e via WhatsApp, oggi li agricoltori scambiano informazioni tra loro e con Biorfarm. Monitorando queste interazioni sono emerse alcune esigenze che potrebbero trovare risposta in nuovi servizi che Biorfarm può offrire alle aziende. Questi sono in particolare:

- Agricoltura 4.0

Vogliamo offrire ai nostri agricoltori una via preferenziale per accedere all'utilizzo di tecnologie ed innovazioni della cd Agricoltura 4.0.

Abbiamo stretto una partnership con XFarm (un'applicazione agricola per la gestione digitale delle attività di campagna e altamente integrabile con software e hardware IoT), Idroplan (software di gestione degli impianti idrici da remoto) ed EzLab (blockchain filiera agroalimentare).

Vantaggi: Il progetto prevede l'integrazione di diverse soluzioni in un'unica interfaccia e con un unico interlocutore, Biorfarm, per la digitalizzazione dell'azienda. Inoltre, in alcuni casi, i costi possono essere sostenuti da Biorfarm grazie all'anticipo di cassa dovuto al sistema delle adozioni.

- Marketplace di prodotti per l'agricoltura

Il progetto, in fase di analisi, prevede la realizzazione di un canale di vendita di prodotti per l'agricoltura esclusivo per le nostre aziende agricole. Questo è un vero e proprio marketplace B2B che consentirà alle aziende Biorfarm di approvvigionarsi online di: prodotti fitosanitari, concimi naturali, attrezzature agricole e, in generale, tutti i prodotti necessari alla coltivazione dei campi, alla gestione delle attività e alla commercializzazione dei prodotti.

In questa fase stiamo analizzando e ricercando i possibili fornitori e le agevolazioni che potremmo offrire agli agricoltori, come l'anticipo cassa, scotistiche e supporto dedicati.

5.8 La tecnologia

Biorfarm si basa su due software:

- Biormanager App: è l'applicazione mobile distribuita su Google Play e Apple Store che usano i nostri agricoltori per:
 - o Condividere contenuti dai campi, al fine di aggiornare gli utenti sulla coltivazione degli alberi e delle attività agricole in campagna;
 - o Gestire ordini e spedizioni;
 - o Interagire e messaggiare con utenti;
 - o Interagire con Biorfarm
- Biorfarm App e PWA: è l'applicativo desktop già disponibile e mobile che verrà distribuito da febbraio 2021 su Goolge Play e Apple Store, che consente agli utenti di:
 - o Adottare e regalare alberi oppure abbonarsi all'adozione di un campo (2021);
 - o Seguire la coltivazione biologica dei prodotti e le attività degli agricoltori;
 - o Gestire ordini, regali e dati personali
 - o Monitorare raccolta e consegna dei prodotti
 - o Interagire con agricoltori
 - o Interagire con Biorfarm
 - o Piantare Alberi (2021)

- Prenotare visita in campagna (2021)
- Condividere contenuti (2021)
- Co-adottare alberi (2021)
- Guadagnare crediti spendibili su Biorfarm tramite sistema di referral e co-adozione (2021)

6. Marketing e Comunicazione

La nostra strategia di marketing è strutturata per aumentare il riconoscimento del brand, il traffico sul portale web/mobile e aumentare sia il tasso di conversione, ovvero l'acquisizione di nuovi utenti, ma anche il mantenimento degli utenti attuali. In aggiunta la strategia dovrà essere volta a supportare il lancio di un nuovo modello di business che sarà basato su piani di abbonamento in grado di garantire flussi di cassa maggiori e costanti.

La nostra nuova strategia di marketing ha 3 obiettivi principali:

1. Converti i clienti esistenti da una modalità di adozione a tantum all'abbonamento
2. Estendere la nostra base di clienti a diversi segmenti tra cui coppie e famiglie di 3/4 persone
3. rilanciare la nostra strategia B2B rivolta ad aziende e professionisti in generale.

6.2 Canali

Oggi sempre più consumatori effettuano acquisti integrando canali differenti, sia fisici sia digitali. Infatti, secondo la ricerca 2019 dell'Osservatorio Multicanalità, l'83% degli italiani sopra i 14 anni è composto da consumatori multicanale. Si tratta di utenti che utilizzano il web abitualmente per cercare informazioni, confrontare prezzi, trovare i punti vendita, acquistare e condividere recensioni di acquisto. Di essi, il 63% effettua acquisti su siti ecommerce (eShopper), mentre il restante 37% utilizza la rete per informarsi (InfoShopper).

Appare dunque evidente il ruolo di rilievo ricoperto dal digitale e dalla multicanalità nel percorso di acquisto dei consumatori (customer journey), senza tralasciare le attività offline. L'integrazione di più canali di promozione e vendita garantisce l'accesso a prodotti e servizi da qualsiasi dispositivo, in qualsiasi momento e parte. Proprio per questo motivo il marketing di Biorfarm, per essere efficace, non può fare a meno di strategie multicanale ben strutturate.

L'attuazione della strategia avverrà con attività che verteranno sia sul canale online che quello offline.

Tabella 6.0

Online	Offline
<ul style="list-style-type: none"> • Email/newsletter • Instagram • LinkedIn • Facebook • Piattaforma Biorfarm • Google 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventi di settore e fiere • Presenza nelle principali piazze di Milano e Roma durante il lancio di un nuovo servizio e per giornate tematiche (Es. giornata dell'ambiente) • Comunicazione e pubblicità su prodotti e/o punti vendita dei partner • Street Marketing

6.2 Strumenti e Strategia

Nella prima fase, *Awareness and Acquisition* (insieme alla *Lead Generation*) saranno tra i nostri principali obiettivi da raggiungere principalmente attraverso i canali Online, ma anche utilizzando attività Offline e di Partnership, al fine di creare un alto grado di riconoscimento del marchio, in linea con quanto fatto fino ad oggi ma con l'obiettivo di migliorare le performance ed efficientare i costi.

Le attività digital sono quelle di SEO, SEM, Content Marketing, Social Media Marketing ed Email Marketing. Attraverso una costante analisi dei canali più performanti, intercettiamo e conseguentemente convertiamo gli utenti interessati in potenziali clienti, predisponendo tutta una serie di attività di *lead nurturing* ed un costante monitoraggio dei risultati, che possa quantificare il ritorno delle diverse azioni di lead generation.

Considerando il modello di Biorfarm, incentrato su una chiara sostenibilità ambientale e sociale, abbiamo notato in questi anni come il passaparola sia una leva importante sia per la reputazione che per il riconoscimento del nostro brand. Per tanto consideriamo il passaparola come uno strumento da utilizzare e incentivare sia all'interno che all'esterno della community.

Da una prospettiva offline, sia per generare riconoscimento del brand che acquisire nuovi utenti, le attività che vengono svolte periodicamente sono: presenza a fiere di settore come il SANA di Bologna e Fa La Cosa Giusta di Milano; attività di street marketing nelle città di Milano e Roma; promozione e vendita itinerante nella città di Milano.

Considerando i canali esposti nel precedente articolo gli strumenti utilizzati saranno:

- *Sample Box*
- Email marketing
- Campagna ADV Google
- Google Analytics
- SEO/SEM
- PR/Influencers
- Social media
- Attività di Referral
- Sconti
- Programmi di Fidelizzazione
- Partnership con altri brand

Strategia per i clienti esistenti

La riattivazione o la conversione dei clienti esistenti presenti nel nostro database verrà implementata raggiungendoli tramite email o altri canali esistenti, per loro verrà offerto un box campione gratuito per far provare gratuitamente il servizio, questo funzionerà come un primo premio per essere un cliente Biorfarm e sarà pubblicizzato come tale.

Lead generation e fidelizzazione

I nuovi clienti saranno raggiunti attraverso i canali elencati nella precedente tabella N.6.0 e la visibilità sarà acquisita utilizzando gli strumenti e le strategie ben elencate in precedenza.

Le nuove strategie di lead generation / acquisizione / mantenimento includono:

1. **Sample Box:** è un box che permette al cliente di provare il servizio prima di iscriversi, può essere venduto a un prezzo minimo o regalato in caso di promozioni. La scatola del campione è necessaria per creare fiducia in potenziali nuovi clienti che non sono abituati ad acquistare cibo online o che in generale vogliono vedere il prodotto prima di acquistarlo. Ogni cliente può acquistare una scatola campione ogni 3 mesi circa, quando la frutta di stagione viene cambiata
2. **Far crescere la rete LinkedIn:** al fine di estendere il nostro segmento di clienti, riteniamo che LinkedIn abbia la migliore fonte di contatti per una serie di motivi:

- a. La maggior parte delle persone sono professionisti che di solito hanno un reddito medio-alto
 - b. Sostenibilità / Commercio equo / Ambientalismo e altri temi legati al modello Biorfarm si adattano bene a questa specifica rete
 - c. È il posto migliore per il marketing B2B e dove le aziende partner possono sfruttare meglio il green marketing grazie alla collaborazione con noi
3. **Referral / Programma fedeltà:** il cibo è qualcosa per cui il referral degli amici è una variabile critica nella scelta del cliente, per questo motivo abbiamo in programma di implementare una solida strategia di referral con vantaggi incrementali per i clienti che ci portano altri clienti, i clienti avranno un dashboard dedicato per monitorare l'ammontare dei crediti raccolti tramite referral ed altre attività, che potranno essere spesi su Biorfarm per adottare, acquistare o piantare. Saranno inoltre disponibili altre statistiche relative a come il loro impegno sta avvantaggiando l'ambiente (es. Co2 assorbita grazie al referral)
4. **Collaborazione con altre aziende:** gestiremo collaborazioni con aziende compatibili che vogliono investire in green marketing e regalare servizi Biorfarm ai propri clienti, in questo caso verrà offerto un sample box gratuito ai clienti di i nostri partner.

Tutte le attività verranno monitorate utilizzando metriche oggettive, tra cui:

- Tassi di conversione: lead convertito in clienti / lead totali
- Redditività: quantità di denaro investito nel canale / spesa media per cliente
- Life Time Value: valore medio dell'acquisto per la frequenza media di acquisto. Andrà poi moltiplicato tale risultato per la vita media del cliente, in modo da determinare qual è il valore lordo del cliente stesso
- Costo Acquisizione Cliente: importo speso / numero clienti acquisiti
- Valore del venduto durante il periodo

I dati verranno raccolti durante tutto l'anno al fine di supportare il processo decisionale in merito alla priorità dei canali.

7. Logistica

Il nostro servizio può essere scomposto in due elementi principali, l'esperienza dell'adozione e l'emozione di ricevere a casa frutta realmente fresca e biologica. Per soddisfare le esigenze dei nostri utenti legate a questo secondo aspetto, abbiamo il dovere di mettere in pratica tutte le azioni necessarie affinché la gestione dei prodotti, da quando vengono raccolti/prodotti a quando vengono consegnati ai clienti, sia efficiente. Tutte le attività legate alla logistica, quindi, sono fondamentali per il nostro business.

7.1 Il modello oggi

Inizialmente siamo partiti con un modello basato sul Drop Shipping, ovvero su una decentralizzazione dei punti di partenza. Questo è stato l'approccio scelto per due motivi: non necessita di ingenti investimenti iniziali, semplicità di gestione su numeri limitati.

Questo è il modello principale che utilizziamo oggi per quasi tutte le spedizioni, in cui Biorfarm organizza centralmente le spedizioni, raccogliendo gli ordini e interfacciandosi con gli agricoltori e i principali corrieri (DHL, SDA, GLS, TNT), grazie all'utilizzo di un software per la generazione dei documenti di trasporto, il monitoraggio delle spedizioni, l'interazione con i clienti.

Con cadenza giornaliera e settimanale Biorfarm comunica all'agricoltore il quantitativo di colli da preparare ed invia i documenti di trasporto necessari. Una volta che l'agricoltore consegna al corriere i colli Biorfarm monitora il flusso e il cliente viene aggiornato in tempo reale via mail e messaggi.

Nel 2020 abbiamo iniziato a testare un modello che tende alla centralizzazione per capirne le dinamiche ed analizzarne efficacia e costi. Per far ci abbiamo preso in affitto uno spazio all'interno dell'ortomercato di Milano, al fine di servire direttamente i clienti dell'area urbana. Il servizio prevede l'invio da parte dell'agricoltore di colli su pedana con trasportatori privati, la cooperativa con cui lavoriamo all'interno dell'ortomercato prepara e smista i colli, che vengono poi consegnati ad un nostro partner per la gestione dell'ultimo miglio (PonyU).

I principali punti deboli notati nell'attuale modello decentralizzato di Drop Shipping sono:

- Difficile scalabilità: ogni agricoltore ha un limite massimo di colli lavorabili in un giorno che non aumentano con il tempo.
- Costi di gestione non efficienti nel lungo periodo: Biorfarm fornisce agli agricoltori il materiale necessario per lavorare i prodotti (packaging e riempitivo) con un'alta incidenza di costi di movimentazione.

- Scarso controllo sul prodotto: ad oggi la qualità dei prodotti è ancora monitorabile, ma all'aumentare delle aziende agricole e dei prodotti diventa difficoltoso e dispendioso controllare il processo.
- Bassa diversificazione dei prodotti in vendita/adozione: poiché ogni agricoltore prepara la sua merce, risulta impossibile creare dei box con prodotti di diverse aziende agricole. Gli unici mix possibili sono quelli che riesce a fare l'agricoltore al suo interno.

7.2 Sviluppo e obiettivi

Alla luce dell'esperienza fatta durante il test a Milano e dopo un'attenta analisi, si è deciso di optare verso un modello ibrido per i prossimi anni.

Questo approccio prevede sia l'utilizzo dell'attuale sistema di *Drop Shipping* per una parte di spedizioni, quelle relative all'adozione classica, sia l'utilizzo di un centro logistico centrale a cui gli agricoltori faranno pervenire la merce, che verrà poi lavorata e spedita con corriere e, in alcune città, con partner che gestisce ultimo miglio.

Il centro di ricezione e movimentazione colli non sarà di proprietà, ma ci avvarremo di un partner che potrà garantirci esperienza ed affidabilità. L'attuazione di questo modello è partito ad ottobre 2020, avvalendoci di una piccola cooperativa che opera all'interno dell'ortomercato, dove è presente il nostro punto di stoccaggio.

Da luglio 2021, dopo aver raccolto dati sufficienti sulle dinamiche di questo tipo di gestione, inizieremo a lavorare con un partner più strutturato ed affidabile, ad oggi individuato nella cooperativa CLO – Centro Logistico Ortofrutticolo – che già collabora con molti brand dell'e-Grocery, uno tra tutti Cortilia.

I benefici di questo modello sono:

- Esperienza di ricezione merce migliore per i nostri utenti
- Economie di scala
- Scalabilità
- Offerta diversificata (mix frutti, ortaggi, trasformati, etc)



8. Team

% = Shares

Team



Osvaldo De Falco
CEO & Co-founder



Giuseppe Cannavale
COO & Co-founder



Vincenzo Lepera
CTO



Nabil Halabi
Logistic Specialist



Giulia Crimella
Relationship Manager



Vincenzo Del Piano
Customer Care



Francesca Facchetti
Marketing & Press



Valeria Rizzi
UX & Graphics



Valentina Marrone
Agronomist
Farmer Specialist

Mentors



Enea Roveda
Sustainability & B2B
CEO - LifeGate SpA



Paolo Landoni
R&D & University
Professor PoliTo



Koen Van Seijen
Impact Investment
Senior Manager - Tonic NL

Advisors



H-Farm SpA
Finance & Strategy
Portfolio Manager - H-Farm SpA



Valerio Andreani
Digital Marketing
Digital Marketing Expert - Verisure SpA



Maurizio Cozzi
Graphic & Design
Art Director - Mukako

8.1 Founders & People

Founders:

Osvaldo De Falco: background economico, co-fondatore e Amministratore unico. Dal 2019 è membro del consiglio di presidenza di Confagricoltura Giovani e dal 2018 membro del Gruppo di Lavoro (CDG) sull'agricoltura Biologica delle Comunità Europee. Il primo MVP è nato nella sua azienda agricola in Calabria.

Giuseppe Cannavale: background economico, co-fondatore e COO, con una esperienza di 7 anni in consulenza strategica, cui 4 in E&Y come manager nel settore procurement. Giuseppe guida il team, gestisce i processi di approvvigionamento e cura l'analisi dei dati.

Equity team:

Vincenzo Lepera: Laurea in Ingegneria Informatica ed esperienza decennale come Full Stack Developer, CTO di Biorfarm. Dapprima, nel 2018, supporta Biorfarm nella transazione ad una nuova piattaforma. Date le sue spiccate doti organizzative e competenze informatiche diventa poi socio e responsabile IT di Biorfarm.

Nabil Halabi: Laurea in economia e gestione aziendale, dopo 3 anni di esperienza in ambito logistica *last mile*, nel 2019 approda in Biorfarm, dove si occupa di gestire il flusso logistico e in entrata e in uscita.

People & more:

Giulia Crimella: Laurea Magistrale in Editoria e Culture della Comunicazione, dopo alcune esperienze in ambito amministrativo e supporto clienti, ad aprile 2019 inizia a lavorare come Community Manager in Biorfarm, occupandosi della gestione e dell'assistenza dei clienti e degli agricoltori. Oggi Giulia è la responsabile CRM e team leader del Customer Care.

Valeria Rizzi: Laurea magistrale in Design della Comunicazione, comincia l'esperienza lavorativa nel 2018 in Biorfarm, dove ha potuto applicare la teoria progettuale alla pratica. Oggi segue la UX del sito biorfarm.com, produce il materiale grafico e coordina l'immagine del brand.

Valentina Marrone: agronoma specializzata in agricoltura biologica presso l'Università di Bologna. Durante le sue esperienze lavorative si è sempre occupata di progetti di sostenibilità ambientale ed agricoltura bio. Periodi di formazione e lavoro all'estero hanno arricchito il suo bagaglio culturale. In Biorfarm svolge il ruolo di *Farmer Specialist* e si occupa di gestire le relazioni tra gli imprenditori agricoli e Biorfarm.

Francesca Facchetti: dopo aver conseguito il diploma di tecnico superiore in New Media e Marketing, e aver svolto due esperienze di stage, uno come Press Office Intern a Milano e uno come Graphic Designer a Londra, nel 2019 entra a far parte del team Biorfarm come Junior Marketing Specialist.

Vincenzo del Piano: background commerciale. Dopo un'esperienza decennale nella funzione retail di grandi aziende del commercio al dettaglio, in Italia e all'Estero, approda in Biorfarm nella funzione Sales, come referente Corporate Partnership.

Catherine Bonfratello: laureata in economia, da novembre 2020 è entrata a far parte del team logistica Biorfarm per supportare la gestione dei processi logistici e partecipare al

processo di progettazione ed implementazione della nuova strategia della catena di fornitura e degli obiettivi inerenti.

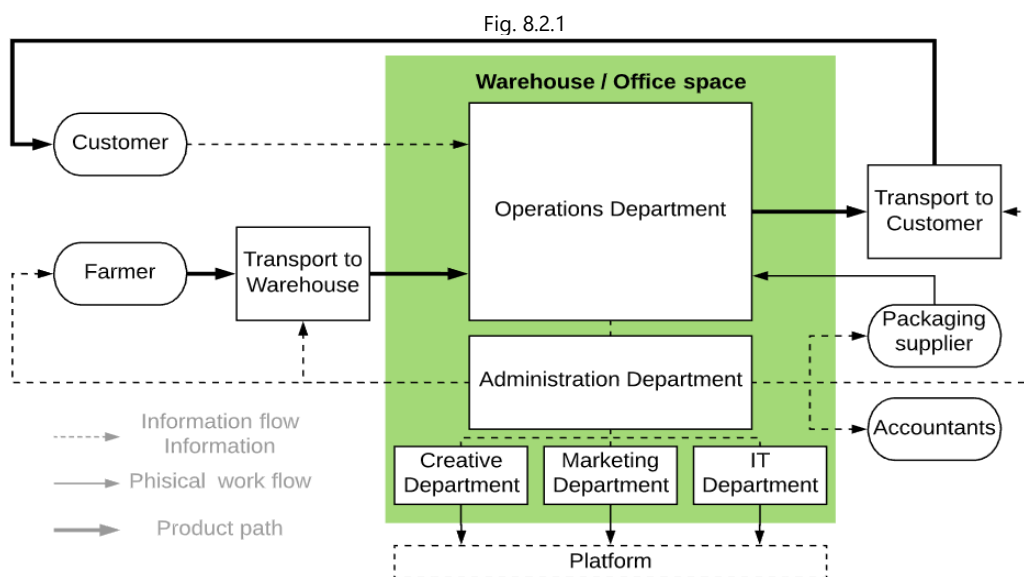
Alessandro Basilico: Laurea Magistrale in Lingue e Relazioni Internazionali con esperienza di back office. Ultimo acquisto del team Customer Care ma con un ruolo da "jolly". Curioso e tenace, non vede l'ora di dare il proprio contributo a Biorfarm.

Giuseppe Villella: Background turistico-economico, ha un'esperienza ultradecennale nell'attività turistico-ricettiva, grazie alla quale ha acquisito e potenziato competenze relative ai rapporti con clientela e fornitori, alla gestione organizzativa e alla vendita. È entrato nel 2020 nel team di Biorfarm come supporto al customer care.

Mariangela Papagna: Laureanda in Economia & Management, inizia il suo percorso lavorativo con JustMary, dove ha lavorato per due anni approcciandosi al mondo delle Startup e ricoprendo il ruolo di Assistente Commerciale e alle Vendite, ha da poco iniziato l'esperienza in Biorfarm supportando il Customer Care.

8.2 Struttura

Il diagramma seguente è una rappresentazione visiva della struttura operativa, ovvero del flusso di informazioni e di lavoro interni ed esterni tra persone e servizi:



È importante sottolineare che le linee tratteggiate rappresentano il flusso di informazioni, che nel caso di Biorfarm si riferisce alle informazioni e ai dati che viaggiano sulla piattaforma. Tutti questi flussi sono curati e gestiti dal reparto IT. Un altro fattore da

considerare è che, sebbene nel diagramma la dimensione delle celle dei vari dipartimenti sia rappresentativa del numero di personale coinvolto, non è in scala e quindi deve essere presa solo come una stima approssimativa.

La tabella seguente invece descrive le principali funzioni, i ruoli e le responsabilità di ciascun reparto all'interno della struttura.

Fig. 8.2.2.

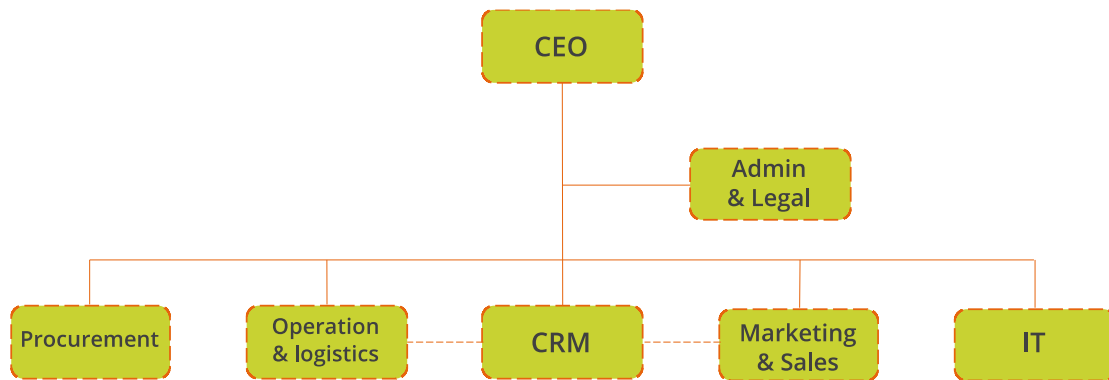
DIPARTIMENTO	FUNZIONE	RUOLI E RESPONSABILITA'
Administration	Invoice & tax	<ul style="list-style-type: none"> • Invoice Management • Manage Relationships with accountants
	Logistics	<ul style="list-style-type: none"> • Distribution Process Management • Manage Relationships with Farmers • Manage relationship with Packaging Supplier • Manage relationship with Delivery agents
Operations	Order management	<ul style="list-style-type: none"> • Collect and manage Orders • Separation of product • Packaging
	Customer service	<ul style="list-style-type: none"> • Manage Requests and potential issues by Customers received by all channels • Manage Request and potential issues by Farmers
IT	IT Maintenance	<ul style="list-style-type: none"> • Maintain Biorfarm Platform • Identify and Implement Web/Mobile improvement
Marketing & Sales	On Line	<ul style="list-style-type: none"> • Develop On Line Marketing Campaign • Manage On Line Marketing Channels
	Off Line	<ul style="list-style-type: none"> • Develop Off Line Marketing Campaign • Manage Off Line Channels • Identify Potential Events and Initiative to Join • B2B Sales management
Creative	Graphics	<ul style="list-style-type: none"> • Collect and execute requests by M&S Department • Interact with IT Department for Website/App. Design improvements

8.3 Organizzazione

Per eseguire tutte le varie operazioni necessarie lungo la catena del valore, è necessari un piano organizzativo ben definito. Il piano organizzativo mostra la disposizione gerarchica delle varie funzioni, le strutture e le relazioni tra le risorse, i dipendenti e i partner coinvolti nella creazione della *Value Proposition* per i clienti.

Abbiamo deciso di implementare una struttura funzionale, dove vengono aggregate tutte le risorse appartenenti alle stesse funzioni, al fine di perseguire la specializzazione e l'apprendimento continuo all'interno dell'unità.

Fig. 8.3.1



Procurement

Coinvolge tutte le attività riguardanti l'approvvigionamento dei prodotti offerti sulla piattaforma, così come lo screening e lo scouting degli agricoltori. In merito a questa ultima attività, le risorse coinvolte curano i rapporti con gli agricoltori durante tutta la durata della collaborazione.

Operation & Logistics

Riguarda tutte le attività legate alla gestione dell'ordine per i clienti finali. In particolare, nel modello *Drop Shipping* sono inclusi la gestione degli ordini e l'invio all'agricoltore della documentazione necessaria ad evadere l'ordine, la gestione dei materiali di imballaggio e del rapporto con i partner logistici (Corrieri espressi). Nel modello centralizzato, in base all'andamento degli ordini sulla piattaforma, i prodotti vengono inviati dagli agricoltori ai magazzini, dove vengono raggruppati e confezionati, per adeguarsi alle specifiche del piano di abbonamento ed essere spediti.

CRM

Coinvolge le risorse e le attività che riguardano la gestione delle relazioni con i clienti. Questa funzione interagisce costantemente con Logistica, per gestire le richieste dei clienti in merito all'andamento e alla gestione delle consegne, e con il Marketing, al quale comunica i dati relativi ai feedback dei clienti con il fine di allineare e targettizzare sempre meglio le attività di comunicazione

Marketing & Sales

Tutte le attività rivolte ad attrarre potenziali clienti e fidelizzare quelli attuali. Coinvolge pubblicità, campagne ed eventi sia online che offline. Inoltre, si occupa anche della ricerca di potenziali partnership che possano aumentare il numero di clienti sia nel mercato b2c che in quello b2b.

IT

Riguarda tutte le operazioni per il mantenimento delle performance della piattaforma e dell'app. Comprende l'archiviazione e la gestione dei dati ed i continui sviluppi in termini di grafica e servizi della piattaforma.

Admin & Legal

Comprende tutte le attività a supporto dell'organizzazione al di fuori del flusso operativo come questioni amministrative o legali.

All'interno di ciascuna unità organizzativa, il principale meccanismo di coordinamento sarà l'adeguamento reciproco e la costante condivisione delle informazioni. Scegliamo di non utilizzare forme rigide di coordinamento e comunicazione per evitare di rallentare i processi e per essere più reattivi alle richieste degli agricoltori e dei clienti.

10. Financials

10.1 Overview

L'analisi finanziaria e le relative previsioni economiche contenute nell'immagine in basso sono da intendersi come proiezioni, che seppur basate su assunzioni a loro volta fondate su serie storiche reali – dunque evidenze empiriche – restano influenzate da un numero di fattori talvolta imprevedibili.

Al fine di garantire una piena comprensione in caso di analisi del modello si riportano in basso i principali approcci utilizzati che hanno guidato lo sviluppo delle previsioni.

- Acquisizione Clienti:
Per stimare l'acquisizione dei nuovi Clienti, l'approccio prescelto è stato quello che più degli altri consentiva l'utilizzo di metriche reali che hanno caratterizzato l'attività di Biorfarm negli ultimi anni.

A seconda dell'investimento sostenuto e considerando anche un volume marginale di traffico organico, attraverso il dato reale 2020 di una metrica come il Costo per Click, per prima cosa si è stimato un numero di visite sulle pagine Biorfarm. Successivamente utilizzando il tasso di Conversione 2020 di Biorfarm.com si è individuato il numero effettivo di utenti acquisiti per mese.

- Revenues:

Una volta ottenuto il numero di potenziali nuovi clienti acquisiti e stimato di quelli che attualmente compongono l'attuale base Clienti di Biorfarm utilizzando l'attuale

Purchasing Rate si è proceduto a stimare le vendite di ogni servizio/prodotto. La distribuzione delle vendite su diversi prodotti e servizi è avvenuta considerando la Mission e la Vision che caratterizza le nostre azioni e decisioni. Prezzi, Costi del bene venduto e marginalità risultano dall'analisi delle vendite nei primi tre trimestri 2020

- Costi:

Anche per i costi si è partito utilizzando lo status quo ed applicando ovviamente un fattore incrementale spinto dalla crescita del business.

La stima dei costi è avvenuta categorizzando per macrocategorie di costo le diverse voci, procedendo poi all'analisi specifica di ogni singola voce.

COGS, Costi relativi alle persone e per la promozione rappresentano le principali voci di costo nel piano finanziario



Capitale Raccolto
€ 800,000

	Y1 - Q1	Y1 - Q2	Y1 - Q3	Y1 - Q4	TOTAL Y1	Y2 - Q1	Y2 - Q2	Y2 - Q3	Y2 - Q4	TOTAL Y2	Y3 - Q1	Y3 - Q2	Y3 - Q3	Y3 - Q4	TOTAL Y3
--	---------	---------	---------	---------	----------	---------	---------	---------	---------	----------	---------	---------	---------	---------	----------

PRO-FORMA P&L (€)															
Revenues	€ 286,764	€ 301,175	€ 281,396	€ 868,626	€ 1,737,961	€ 657,889	€ 703,750	€ 687,795	€ 1,632,957	€ 3,682,391	#####	€ 1,264,646	€ 1,265,564	€ 2,679,086	€ 6,463,953
		5%	-7%	209%		7%	-2%	137%				1%	0%	112%	
CoGS	€ 174,818	€ 184,884	€ 171,538	€ 517,334	€ 1,048,575	€ 396,473	€ 399,378	€ 355,985	€ 874,605	€ 2,026,441	€ 720,787	€ 680,381	€ 619,341	€ 1,312,299	€ 3,332,807
% of Revenues	61%	61%	61%	60%	60%	60%	57%	52%	54%	55%	57%	54%	49%	49%	52%
Gross Margin	€ 111,945	€ 116,291	€ 109,858	€ 351,292	€ 689,386	€ 261,416	€ 304,372	€ 331,810	€ 758,353	€ 1,655,950	€ 533,870	€ 584,266	€ 646,223	€ 1,366,788	€ 3,131,146
% of Revenues	-	-	-	-	40%	-	-	-	-	45%	-	-	-	-	48%
Operating Costs															
R&D	€ 8,000	€ 8,000	€ 8,000	€ 8,000	€ 32,000	€ 10,875	€ 10,875	€ 10,875	€ 10,875	€ 43,500	€ 15,038	€ 15,038	€ 15,038	€ 15,038	€ 60,150
% of Revenues	3%	3%	3%	1%	2%	4%	2%	2%	1%	1%	5%	1%	1%	1%	1%
% of Total OP. Costs	4.2%	4.0%	3.9%	3.6%	4%	3.6%	3.5%	3.5%	3.4%	5%	3.3%	3.3%	3.3%	3.3%	8%
S&M	€ 46,950	€ 46,950	€ 46,950	€ 46,950	€ 187,800	€ 98,700	€ 98,700	€ 98,700	€ 98,700	€ 394,800	€ 130,200	€ 130,200	€ 130,200	€ 130,200	€ 520,800
% of Revenues	16%	16%	17%	5%	11%	15%	14%	14%	6%	11%	10%	10%	10%	5%	8%
% of Total OP. Costs	24.8%	23.8%	22.9%	22.6%	23%	32.9%	32.0%	32.0%	30.8%	49%	28.9%	28.6%	28.5%	28.5%	65%
G&A	€ 134,021	€ 142,729	€ 150,089	€ 153,245	€ 580,084	€ 190,463	€ 199,205	€ 199,205	€ 211,196	€ 800,068	€ 304,516	€ 309,373	€ 312,085	€ 312,085	€ 1,238,059
% of Revenues	47%	47%	53%	18%	33%	29%	28%	29%	13%	22%	24%	24%	25%	12%	19%
% of Total OP. Costs	70.9%	72.2%	73.2%	73.6%	73%	63.5%	64.5%	64.5%	65.8%	100%	67.7%	68.1%	68.2%	68.2%	155%
Total Operating Costs	€ 188,971	€ 197,679	€ 205,039	€ 208,195	€ 799,884	€ 300,038	€ 308,780	€ 308,780	€ 320,771	€ 1,238,368	€ 449,753	€ 454,610	€ 457,322	€ 457,322	€ 1,819,009
FTEs	15	15	16	16		18	18	19	19		19	20	21	23	
EBIT	-€ 77,026	-€ 81,388	-€ 95,181	€ 143,097	-€ 110,498	-€ 38,622	-€ 4,408	€ 23,030	€ 437,582	€ 417,582	€ 84,116	€ 129,655	€ 188,900	€ 909,465	€ 1,312,137
% of Revenues	-27%	-27%	-34%	16%	-6%	-6%	-1%	3%	27%	11%	7%	10%	15%	34%	20%

OPERATING CASH FLOW (\$)															
Cash inflow	€ 286,764	€ 301,175	€ 281,396	€ 868,626	€ 1,737,961	€ 657,889	€ 703,750	€ 687,795	€ 1,632,957	€ 3,682,391	#####	€ 1,264,646	€ 1,265,564	€ 2,679,086	€ 6,463,953
Cash outflow	€ 363,789	€ 382,563	€ 376,577	€ 725,529	€ 1,848,459	€ 696,511	€ 708,158	€ 664,765	€ 1,195,376	€ 3,264,810	#####	€ 1,134,991	€ 1,076,663	€ 1,769,621	€ 5,151,816
Total operating cashflow	-€ 77,026	-€ 81,388	-€ 95,181	€ 143,097	-€ 110,498	-€ 38,622	-€ 4,408	€ 23,030	€ 437,582	€ 417,582	€ 84,116	€ 129,655	€ 188,900	€ 909,465	€ 1,312,137
					-6.4%					11.3%					20.3%

BANK BALANCE (\$)															
Starting bank balance	€ -	€ 722,974	€ 641,586	€ 546,405	€ 689,502	€ 650,879	€ 646,472	€ 669,502	€ 669,502	#####	€ 1,191,200	€ 1,320,855	€ 1,509,755	€ 1,509,755	€ 2,419,221
Cash from financing	€ 800,000	€ -	€ -	€ -	€ 800,000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Cash from operations	-€ 77,026	-€ 81,388	-€ 95,181	€ 143,097	-€ 110,498	-€ 38,622	-€ 4,408	€ 23,030	€ 437,582	€ 417,582	€ 84,116	€ 129,655	€ 188,900	€ 909,465	€ 1,312,137
Ending bank balance	€ 722,974	€ 641,586	€ 546,405	€ 689,502	€ 689,502	€ 650,879	€ 646,472	€ 669,502	€ 1,107,083	€ 1,107,083	#####	€ 1,320,855	€ 1,509,755	€ 2,419,221	€ 2,419,221