

ZYRCULAR FOODS: CREARE UN BUSINESS NEL MERCATO DELLE PROTEINE ALTERNATIVE E DEL FOOD TECH^{1, 2}

“La prima volta comprerai il prodotto perché è una novità. La seconda volta lo comprerai se ti è piaciuto e se questo è salutare e sostenibile. Continuerai a comprarlo se il suo prezzo è giusto.”

Nick Halla, Vice Presidente Internazionale Senior, Impossible Foods.

Santi Aliaga, CEO di Zyrcular Foods, non avrebbe mai pensato di avviare un'azienda di prodotti sostitutivi della carne dopo aver trascorso 15 anni lavorando come *controller* del gruppo agroalimentare Vall Companys (GVC). Tuttavia, nel giugno del 2021, per volere manifesto della famiglia titolare di GVC, si era trovato proprio in questa situazione. Si trattava di un progetto tanto appassionante quanto incerto, mediante il quale si volevano capitalizzare l'auge del veganesimo e le aspettative sui prodotti creati a partire da proteine alternative di origine non animale e da nuove tecnologie per la produzione di alimenti (*food tech*), il tutto in linea con i valori di consumo emergenti legati alla sostenibilità e alla salute. Le possibilità, a prima vista, sembravano illimitate, ma bisognava capire quale fosse il vero potenziale di questo mercato, come raggiungere un posizionamento competitivo, redditizio e sostenibile, che *business model* adottare, e come creare valore per l'attività familiare.

GRUPPO VALL COMPANYS: UNO DEI PIÙ GRANDI PRODUTTORI DI CARNE IN EUROPA

Il Gruppo agroalimentare Vall Companys, fondato nel 1956, era un'azienda a gestione familiare che operava nel settore della farina e della carne con diverse aree di attività:

¹ Caso della Divisione di Ricerca della San Telmo Business School, Spagna. Preparato dal professore José Antonio Boccherini Bogert con la collaborazione dell'assistente di ricerca Gabriel Ochoa de Zabalegui, per il suo uso in aula, e non come mostra della gestione, adeguata o inadeguata, di una situazione determinata.

Copyright © agosto 2021, Fundacion San Telmo. Spagna.

È vietata la riproduzione totale o parziale di questo documento, la sua archiviazione e/o trasmissione in alcun modo o con qualsiasi mezzo, sia esso elettronico, meccanico, fotocopia, registrazione o altre procedure, senza l'autorizzazione espressa e scritta di San Telmo Business School. Per richiedere copie o il permesso di utilizzare questo caso, si prega di contattare il Dipartimento di Edizione dei Casi al +34 954 975 004 o via e-mail all'indirizzo casos@santelmo.org.

² Le fonti web citate sono state consultate fra l'8 marzo e il 20 giugno 2021.

- **Produzione zootecnica:** nel settore suinicolo (65% - 75% delle vendite), avicolo (20% delle vendite) e bovino. Non aveva fattorie di proprietà (eccetto due incubatrici per pollame e tre centri per inseminazione suini), ma operava con più di 2.100 aziende agricole associate alle quali forniva progenie, mangime e assistenza veterinaria.
- **Produzione di carni:** era proprietario di tre mattatoi e di quattro sale di sezionamento di bestiame suino; cinque mattatoi e cinque sale di sezionamento pollame; due mattatoi e una ditta di sezionamento e distribuzione di carne bovina.
- **Prodotti a base di carne:** hamburger, arrostiti, prodotti impanati, marinati, precotti, etc. di marche come BonChef (per la ristorazione), Saborea e marchi di distribuzione.
- **Mangimi e medicinali veterinari:** destinati per la maggior parte ai produttori associati o venduti a terzi.

Inoltre l'azienda fabbricava farine panificabili in quattro stabilimenti, contava su di una società dedicata alla logistica e all'acquisto di materie prime e aveva undici divisioni commerciali. Vendeva a clienti industriali, grossisti, distributori, *retailer* e ristoratori. I suoi marchi non erano di grande rilievo. Gli allegati 1 e 2 mostrano i principali risultati finanziari e sulla produzione.

Il sistema di produzione integrato dalla genetica (gli animali venduti provenivano da incubatrici del Gruppo anche se venivano messi all'ingrasso in fattorie associate) al packaging garantiva la completa tracciabilità, la sicurezza alimentare e una qualità omogenea e costante dei prodotti.

Il Gruppo, formato da 42 società, operava con impianti produttivi in 32 località in Spagna. Era il primo produttore nazionale di carne di maiale (10% del mercato), uno dei principali produttori in Europa, leader in produzione avicola in Spagna (20% di quota di mercato) e secondo produttore nazionale di farina, con una quota del 10% circa.

Per quanto riguarda la carne di maiale, vendeva principalmente carne fresca. Tuttavia commercializzava anche pezzi e fette di prodotti stagionati e trasformati. Il mercato internazionale era prevalentemente suino e la Cina rappresentava la destinazione primaria (229,5 milioni di euro nel 2019). La carne avicola trovava sbocco soprattutto in Spagna.

Secondo Albert Morera, Direttore Generale dell'Unità carne suina del Gruppo Vall Companys, *"il segreto in questo settore è essere altamente efficienti nella filiera, nei costi e nel rendimento, per portare sui mercati il prodotto e i pezzi del maiale più richiesti. I rischi maggiori sono rappresentati dalle malattie animali, dalle regolazioni sanitarie che interessano il commercio internazionale e dalle fluttuazioni dei prezzi. Il veganesimo sta raccogliendo sempre più adepti, soprattutto fra i giovani. Inoltre, la società richiede che gli animali vengano trattati bene e che si continuino a migliorare le condizioni di allevamento, trasporto e macello, il che implica costi più alti. Inoltre, è evidente che la capacità di produrre animali per l'alimentazione umana non è infinita. La carne sarà dunque più cara nel futuro e ciò consoliderà il ricorso alle proteine alternative. Peraltro, la carne ecologica non ha avuto il successo desiderato: produrla costa due volte e mezzo in più e il suo consumo non ha superato lo 0.1%".*

LA PRODUZIONE DI PRODOTTI A BASE DI CARNE, LA SFIDA SULLA SOSTENIBILITÀ E IL MOVIMENTO PER LA LIBERAZIONE ANIMALE³

Nel 2011 la FAO aveva stimato che la domanda mondiale di prodotti a base di carne sarebbe aumentata del 73% fino al 2050 per via dello sviluppo demografico, dell'aumento della ricchezza e dell'urbanizzazione. Questa previsione aveva fatto crescere la preoccupazione sulla disponibilità di risorse per soddisfare tale domanda e sui possibili effetti negativi:

- *Cambiamento climatico*: secondo la FAO, l'agricoltura, la silvicoltura e altri usi della terra contribuivano a far crescere del 24% le emissioni di gas a effetto serra indotte dall'uomo (la produzione zootecnica contribuiva per un 14,5%), per quanto le cifre variassero a secondo dalla fonte e dei metodi e presentassero alcune divergenze.
- *Uso delle risorse naturali*: l'allevamento utilizzava il 70% del terreno agricolo per i pascoli e per le coltivazioni dedicate alla fabbricazione di mangime. Circa un terzo delle colture in tutto il mondo veniva impiegato per alimentare il bestiame. Se si calcolava la quantità d'acqua necessaria per produrre tot. kilogrammi, calorie o proteine, era evidente che i sistemi di allevamento pesassero maggiormente sulle risorse idriche rispetto alle colture vegetali.
- *Bassi indici di conversione dell'alimento in carne*: gli animali non rappresentavano una soluzione efficiente per trasformare le risorse naturali in prodotti commestibili. Per produrre 1 kg di cibo destinato al consumo umano, i polli avevano bisogno di 1,5-2 kg di mangime, i maiali di 2,5 kg e i bovini di 5-7 kg. Questi indici erano migliorati col tempo e continuavano a essere in fase di perfezionamento grazie alle miglie genetiche degli animali.
- *Malattie degli animali, zoonosi⁴ e uso di antibiotici*: le malattie animali causavano perdite economiche e forti fluttuazioni nei prezzi della carne. Le malattie animali trasmesse attraverso gli alimenti e la contaminazione alimentare tramite batteri presenti nelle feci rappresentavano un ulteriore motivo di preoccupazione. L'allevamento intensivo di animali stipati in piccoli spazi, incentivava l'uso di antibiotici per trattare le infezioni, prevenire le malattie e stimolare la crescita. Ciò generava rischi di resistenza agli antibiotici nella medicina umana.

Alla luce di questi dibattiti, le persone che si mostravano critiche sostenevano che non aveva senso alimentare animali per produrre carne; spingevano piuttosto per lo sviluppo di prodotti alternativi. Ciò nonostante, la FAO argomentava che l'alimentazione e il reddito di un miliardo di cittadini in povertà dipendeva dal bestiame e che nelle zone del mondo più remote il contributo netto del bestiame all'equilibrio proteico era positivo. Inoltre, gli attivisti per i diritti degli animali criticavano il fatto che *“gli animali allevati negli stabilimenti industriali vivevano spesso accatastati e sporchi in spazi ristretti, erano soggetti a manipolazioni brutali e venivano abbattuti in modo disumano”*. Al contempo guadagnava sempre più adesioni il movimento per la liberazione animale, o animalista,

³ Buona parte di questo passaggio riprende il caso *“JUST EAT: Food Tech e carne coltivata per un nuovo sistema alimentare”* (José Antonio Boccherini Bogert, San Telmo Business School, 2021).

⁴ Zoonosi: malattia o infezione animale trasmissibile alle persone.