

2. L'INNOVAZIONE NELLE IMPRESE AGRICOLE DEL VENETO

Enzo Rullani

2.1 ECOLOGIE DELL'INNOVAZIONE NELL'AGRICOLTURA VENETA

Al contrario dei comportamenti routinari o programmati a priori, l'innovazione è – quasi per definizione – una deviazione dalla norma, e dunque dall'ovvio e dal prevedibile. Come dimostrano i 21 casi individuali esaminati in questa ricerca, essa è infatti frutto, quasi sempre, di storie particolari e di circostanze contingenti, che eccedono l'ordinaria amministrazione dell'esistente.

Perché una nuova idea di prodotto o servizio prenda forma, bisogna, infatti, che qualcuno raccolga le potenzialità presenti nell'ambiente locale e nello specifico momento storico, trasformandole in un tentativo sperimentale di esplorazione del nuovo e del possibile. Bisogna poi che quella convinzione che spinge verso il nuovo si propaghi, diventando filiera e sistema, e superando gli ostacoli che inevitabilmente si parano di fronte a qualunque cosa, crescendo, limiti o sostituisca gli assetti precedenti. Infine, bisogna che il tentativo abbia successo sul mercato e che riesca a durare nel tempo, imboccando una strada sostenibile che è in grado di rigenerare le sue premesse iniziali, destinate a logorarsi nel corso del tempo.

Non sempre accade. Anzi, accade di rado. I 21 casi studiati nella ricerca ci mostrano come questa serie di circostanze si è verificata in situazioni particolari, grazie a iniziative non scontate, che potevano anche non essere prese.

Ma le storie individuali, per quanto numerose (anche molto più numerose delle 21 considerate nella nostra casistica), non ci dicono da sole quale sia il processo di innovazione presente in un sistema articolato e complesso, come quello dell'agricoltura veneta. Un sistema composto di migliaia di imprese, rispetto alle quali i casi studiati possono essere pure eccezioni, rispetto alla norma, oppure possono essere la punta di un iceberg: ciò che emerge e diventa visibile rispetto all'iceberg che resta sommerso. L'iceberg comprende i tanti proto-innovatori⁵ che incubano

5) I *proto-innovatori* sono i tanti soggetti che – restando nelle retrovie e quindi quasi sempre nell'ombra - hanno contribuito, con avanzamenti tecnici o con comportamenti esplorativi, a mettere a punto l'idea vincente che l'innovatore alla fine fa emergere a proprio vantaggio. Sono un po' come i gregari che "tirano la volata" al campione di una corsa ciclistica, e che arrivano al traguardo dopo di lui, staccati di qualche minuto e lontano dai riflettori. Nessuno ne parla,

la nascita di un'idea di successo e danno continuità alla sua traiettoria, ingrossando il flusso di valore prodotto a mano a mano che – nel tempo – arrivano nuovi fornitori e nuovi clienti, si sviluppano applicazioni in luoghi e campi diversi da quello di origine, si creano standard, contratti, canali logistici e comunicativi adatti al suo sviluppo.

I proto-innovatori che sono presenti nell'ambiente danno luogo, insieme agli innovatori visibili e riconosciuti, a una *ecologia dell'innovazione* in cui i processi di innovazione si diffondono e si rigenerano nel corso del tempo, mobilitando soggetti dotati di capacità differenti e complementari. Alcune più appariscenti e altre meno: ma tutte ugualmente importanti perché il sistema nel suo complesso riesca ad innovare e a far rendere le innovazioni fatte.

Da questa ecologia nascono in continuazione nuove idee, startup imprenditoriali, iniziative di nicchia, esperienze di frontiera che - fino a che non arrivano ad un certo stadio del loro ciclo di vita - non appaiono all'osservatore esterno nella loro forza e potenzialità; ma che sono la sostanza di quello che possiamo chiamare un *milieu innovateur*: un sistema di innovatori e proto-innovatori, oltre che di atteggiamenti culturali, sociali e istituzionali, che crea le premesse per le innovazioni puntuali, ne favorisce l'arricchimento e la propagazione, porta avanti il ciclo di vita di ogni idea fino alla maturità, rinnovandola quando comincia il declino. L'ecologia dell'innovazione identifica il sistema delle *operations* (ap-

nessuno li conosce, ma il campione non arriverebbe al traguardo senza il loro lavoro. Essi spingono in avanti il vincitore designato e al tempo stesso si preparano a sostituirlo o affiancarlo, man mano che imparano e vanno avanti essi stessi. I proto-innovatori sono dunque fondamentali per dare continuità e consistenza al processo innovativo, dal punto di vista del sistema complessivo. E' per questo che la California ha per decenni alimentato le innovazioni più importanti nelle ICT e che i distretti industriali costituiscono un *milieu innovateur* capace di mobilitare tante risorse e di fornire ogni anno nuove idee, in un certo campo. Un'idea geniale che nasce "nel deserto" lega il suo destino dell'innovazione da essa innescata agli investimenti, alle capacità, ai rischi di un solo percorso sperimentale. Ossia della traiettoria che nasce da un evento eccezionale, magari di successo, ma non alimentato dalla forza del gruppo e senza riserve di ricalzo. L'idea che nasce in un contesto povero di proto-innovatori sarà essa stessa un evento di straordinaria rarità – un *cigno nero* nel senso di Nassim Nicholas Taleb – che accade ogni tanto, ma non di frequente. Una volta accaduto, se non trova intorno un contesto adatto di specialisti, concorrenti e imitatori-continuatori capaci di rielaborare e arricchire il format iniziale, quell'evento non mobiliterà molte risorse, e probabilmente non avrà vita facile, essendo condizionato in tutto e per tutto dall'eccezionalità della sua origine. In un contesto ricco di proto-innovatori, invece, le idee innovative nascono da un "motore" esplorativo sottostante che rimane invisibile agli osservatori esterni, ma che semina continuamente nuovi concetti o nuovi strumenti, alimentando un flusso dotato di continuità e pronto ad ingrossarsi quando le tante proto-innovazioni disponibili si coagulano in un'innovazione compiuta, di successo (cfr. Plechero M., Rullani E., 2007).

provvigionamenti, lavorazioni, trattamenti, logistica) e delle conoscenze (tecnologia, management, comunicazione, certificazione, interazioni con l'*user*, ecc.) che consentono alla singola azienda di innovare come parte di un sistema più grande e diversificato, dove ciascuno apporta un contributo – più o meno grande – alla co-produzione del valore.

La natura co-prodotta (*shared*) del valore generato nelle filiere, nei sistemi territoriali, nelle reti cognitive trans-settoriali e trans-locali che attraversano l'economia globale è ormai un dato di fatto riconosciuto dalla migliore dottrina di management e di economia applicata. Come hanno recentemente detto due autori di riferimento del pensiero manageriale americano (Porter M.E. e Kramer M.R., 2011), bisogna ormai prendere atto del fatto che – nel capitalismo globale della conoscenza di oggi – il valore è ormai co-prodotto da tanti soggetti, che forniscono ai processi produttivi di valore il loro apporto differenziato e complementare. Si tratta di uno *shared value* che ancora non è riconosciuto come tale dai soggetti che organizzano le filiere produttive e che se ne avvantaggiano, creando – con comportamenti dissonanti – fratture e conflitti nel processo collaborativo, nella garanzia della qualità, nella distribuzione dei frutti ottenuti. Il mancato riconoscimento delle ecologie in cui il valore viene co-prodotto, dando luogo a innovazioni congiunte o comunque collegate, che si traducono in investimenti a rischio interdipendenti, costituisce uno dei problemi chiave dell'economia contemporanea. La co-produzione di *shared value*, nelle filiere globali e nei territori locali dovrebbe infatti essere governata in modo collaborativo dai diretti interessati, invece di farla diventare una fonte permanente di instabilità e di conflitto.

L'innovazione che porta a generare lo *shared value* è dovuta ad un lavoro di gruppo che implica anche la condivisione oggettiva di un rischio: sarebbe meglio che ci fosse anche la condivisione soggettiva (o meglio intersoggettiva) di un progetto comune, da realizzare in base a regole e criteri elaborati insieme e fatti propri da ciascuno. Ma oggi, da questo punto di vista, siamo ancora a metà del guado:

- la condivisione oggettiva del costo e del rischio c'è, in tutte le filiere e in tutti i territori dove si organizzano processi di generazione del valore, che vanno oltre le frontiere proprietarie di una unica azienda e che eccedono le relazioni anonime e impersonali dei mercati, in cui ognuno pensa per sé e Dio per tutti;
- manca invece la condivisione consapevole del progetto, del processo e dei benefici risultanti da parte dei molti, e diversi, soggetti coinvolti. Col risultato che, in molti casi, i comportamenti dei soggetti nella filiera e nel territorio diventano opportunistici e poco affidabili, portando ad una distribuzione diseguale e iniqua dei vantaggi, col risultato di rendere fragile e intermittente la catena complessiva delle interdipendenze.

Questo è particolarmente vero in agricoltura. Le filiere agricole sono altamente interdipendenti (anche perché la rigidità della domanda finale tende a rendere instabili e precari i prezzi in tutti i mercati intermedi della filiera), ma sono raramente organizzate consensualmente in base ad un disegno collaborativo, che colleghi il consumatore finale ai produttori a monte. Spesso le connessioni che ci sono ad un certo stadio della filiera non sono trasparenti e riconoscibili per chi opera a monte o a valle di quello stadio. Oggi, proprio in nome dello *shared value*, è in atto un lento lavoro di ricucitura che può portare ad organizzare in modo maggiormente consapevole e stabile ecologie dell'innovazione che possono cambiare il significato e il modo di fare agricoltura.

Si tratta di un processo generale, che interessa anche l'industria e i servizi. Ma che in agricoltura ha valenze particolari perché, in questo settore, i legami col territorio sono ovviamente più stringenti e decisivi di quanto accada nel sistema industriale, dove le fabbriche e il sapere – ossia la maggior parte dei fattori produttivi che “contano” nella manifattura – possono ormai essere trasferiti da un luogo all'altro senza molti problemi. In agricoltura, molto dipende dalla specificità dei terreni e del clima e dalla eredità storico-biologica delle culture: l'adattamento innovativo a queste identità differenziate dei luoghi deve essere maggiore di quanto sia necessario in altri settori.

Le ecologie innovative nel sistema agricolo identificano dunque sistemi ad alta complessità, dove bisogna mettere insieme qualità specifiche (il terreno, l'ambiente, la cultura delle persone, la tradizione) e conoscenze astratte a-specifiche (la tecnologia, le macchine, i capitali, i mercati, le convenienze in termini di profitto monetario). Sono importanti laboratori di ricerca, università che formano il capitale umano, centri di sperimentazione, ma anche un sistema imprenditoriale vitale e diffuso, un insieme di competenze e di tradizioni ben assestato e riconoscibile, una cornice di certificazioni e di marchi che rendono riconoscibile un territorio, una rete di relazioni comunicative e collaborative che presidiano i diversi nodi delle filiere globali, dall'approvvigionamento ai consumatori finali.

Ci siamo dunque chiesti se una ecologia del genere, o per lo meno vicina a questa, esiste ed opera nel sistema dell'agricoltura veneta, un po' come ha operato nel campo della manifattura distrettuale e di piccola impresa, affiancando l'imprenditorialità diffusa e moltiplicando il bacino di ri-uso delle conoscenze disponibili.

Quali sono le potenzialità, gli atteggiamenti personali, i progetti in essere e le condizioni di contesto dell'*ecologia complessiva* in cui le 21 traiettorie innovative studiate hanno preso corpo e acquistato consistenza? Per rispondere a questa domanda, abbiamo svolto, in parallelo alle *case histories*, un'indagine a campione

sull'universo in cui questi casi si muovono, cercando – con opportune domande e con un piano mirato di campionamento – di delineare forma e consistenza dell'iceberg, poco visibile ma molto importante, in cui le innovazioni studiate sono emerse e hanno avuto successo. Non potendo farlo direttamente abbiamo scelto un campione che potesse “rappresentare” statisticamente l'universo regionale nei settori di appartenenza dei casi studiati, sia pure con i limiti statistici dovuti alla ridotta numerosità delle interviste possibili.

2.2 ELEMENTI METODOLOGICI

Accanto ai 21 casi di imprese innovative studiati singolarmente, la metodologia della ricerca ha previsto una indagine campionaria sulle tendenze e i comportamenti prevalenti nell'agricoltura veneta di questo momento, in tema di innovazione.

A questo proposito, abbiamo preferito restringere l'indagine in questione ad alcuni settori in cui si sono manifestate interessanti dinamiche di innovazione negli ultimi dieci anni, escludendo il settore lattiero-caseario che ha problematiche tutte particolari, e i seminativi, che hanno un peso rilevante ma conservano un impianto ancora abbastanza tradizionale.

Adottando questo criterio, il campo di indagine prescelto è stato un “universo” formato da 4 classi di settore, più una classe residuale, che comprende pochi casi di innovazione trasversale, considerati *uti singuli*:

1. *orticoltura*;
2. *frutticoltura*;
3. *viticoltura*;
4. *florovivaistica*;
5. *altri casi di innovazione* che si collocano fuori di questi settori standard, ma che sono stati ritenuti interessanti per la particolare tipologia di innovazione realizzata, utilizzabile in modo trasversale in settori diversi.

In questo campo – ristretto a priori in base ai criteri enunciati – sono state intervistate 403 aziende agricole venete, scelte in modo da rappresentare un universo stratificato per provincia, specializzazione settoriale, dimensione, variando la numerosità del campione in funzione di quella dell'universo da rappresentare⁶.

6) In pratica, i pesi del campionamento adottato nell'indagine hanno rispettato quelli dell'universo nella stratificazione per province e per specializzazioni settoriali, mentre si è proceduto ad un sovracampionamento per le unità di maggiore dimensione e ad un sottocampionamento per quelle di dimensioni più piccole, in modo da avere comunque un numero consistente di imprese di dimensione media o grande da intervistare. La stratificazione provinciale – in rapporto al numero

Le domande rivolte alle aziende hanno cercato di mettere a fuoco le seguenti questioni, strettamente connesse ai processi di innovazione studiati:

- a) i *cambiamenti intervenuti negli ultimi tre anni* nella gamma di prodotti/servizi offerti (ad esempio: specializzazione produttiva, nuove coltivazioni o allevamenti, servizi aggiuntivi ecc.) e negli investimenti fatti in tecnologia (macchine, nuove tecniche, ICT), nella commercializzazione (nuovi canali di vendita, consorzi, ecc.) e nell'organizzazione aziendale (crescita, outsourcing di attività, consulenze professionali);
- b) le *forme di finanziamento* degli investimenti compiuti (ad esempio: autofinanziamento, soci, credito bancario, fondi pubblici);
- c) gli *stimoli* che hanno innescato i cambiamenti fatti (ad esempio: stimoli da fornitori e clienti, dalla concorrenza, da istituzioni pubbliche, da consulenti, da nuove normative) in aggiunta alla capacità aziendale di “fare da sé”;
- d) i *sostegni esterni* che l'azienda ha cercato per portare avanti l'idea innovativa (ad esempio: consulenti, associazioni, fornitori specializzati, servizi tecnici pubblici);
- e) gli *ostacoli* incontrati (ad esempio: rischio, mancanza di fondi, mancato apporto dei giovani, scarsa conoscenza del mercato o delle tecnologie, scarso supporto da parte degli enti esterni a cui si è rivolta);
- f) i *cambiamenti in progetto per i prossimi tre anni* e gli *ostacoli* che ci si aspetta di incontrare nel realizzarli.

Per interpretare le risposte, si sono rilevate alcune variabili che – per quanto si sa – sono in genere correlate ai comportamenti innovativi e al loro grado di successo. Oltre ai tre criteri di stratificazione adottati (province, settori, dimensione in termini di addetti) si è proceduto a rilevare la forma giuridica dell'azienda, la superficie agricola utilizzata (SAU), l'utilizzazione o meno di servizi professionali acquisiti dall'esterno, l'età e il titolo di studio del titolare.

Sulla base di queste caratteristiche e delle risposte date ad alcune domande-chiave si sono individuati, nel campione, dei *clusters* connotati da qualità che differenziano le imprese dal punto di vista della disponibilità ad innovare e delle modalità con cui si tende a farlo.

(limitato) delle interviste fatte - è stata usata soltanto per rendere equilibrato il campione, non per arrivare ad un livello di analiticità tale da consentire di analizzare le differenze tra le diverse province della regione. I dati dell'indagine sono dunque stati elaborati e utilizzati solo per dare conto della situazione e delle dinamiche di un universo a base regionale. Le interviste sono state realizzate telefonicamente nel corso del mese di gennaio 2011, con la collaborazione di SdV. I risultati ottenuti sul campione sono stati rapportati all'universo utilizzando i “pesi” dei diversi strati nel totale della popolazione studiata.

La prima linea di demarcazione tra *cluster* che si comportano in modo significativamente diverso sul fronte dell'innovazione è quella che contrappone le *aziende attive* (in termini di innovazione) alle *aziende non attive*, che sono invece allineate a traiettorie inerziali, di ordinaria amministrazione e con pochi cambiamenti.

All'interno di questi due *clusters*, si sono identificati comportamenti significativi per discriminare tra:

- 1) *modelli diversi di innovazione*;
- 2) *dimensioni aziendali differenti*;
- 3) *gradi diversi di apertura all'esterno*, alla ricerca di competenze e capacità addizionali rispetto a quelle disponibili internamente, nel circuito proprietario⁷;
- 4) *livelli diversi di istruzione* del titolare o dell'amministratore dell'azienda.

In che misura queste caratteristiche hanno influenzato i comportamenti o gli atteggiamenti delle imprese intervistate? Ci si può ad esempio domandare se l'innovazione commerciale – uno degli elementi che la teoria ci suggerisce oggi come fondamentale per lo sviluppo delle filiere agro-alimentari – è un'esperienza presente alle imprese di grandi o di piccole dimensioni, che operano con reti aperte o in sistemi chiusi, che si avvalgono di capitale umano istruito o che ne fanno a meno.

Le risposte date dalle 403 imprese sono state incrociate con queste variabili, sulla base dei cluster selezionati, alla ricerca di (eventuali) differenze nel comportamento tenuto sul terreno dell'innovazione. Anche in presenza di un campionamento che non consente correlazioni statistiche affidabili, le differenze che sono leggibili nel campione possono acquistare un significato più generale sulla base della interpretazione teorica che consente di delineare le traiettorie dell'innovazione che caratterizzano l'agricoltura del nostro paese e il nuovo paradigma emergente, in questo secolo.

I risultati dell'indagine possono dunque essere utili per “posizionare” l'agricoltura veneta (e le 21 imprese innovatrici studiate col metodo delle *case histories*) nel contesto delle traiettorie di sviluppo in essere, che sono descritte da altre indagini empiriche e considerate dalla teoria economica e sociale.

2.3 IL CONTESTO IN CUI SI MUOVONO GLI INNOVATORI: ALCUNI DATI PRELIMINARI

Chi innova, lo fa innanzitutto per affermare la sua convinzione differenziale – rispetto alla norma – e quindi per distaccarsi dalla media prevalente nel contesto

7) Le imprese che collaborano con reti aperte sono identificate sulla base del fatto che usano l'outsourcing di attività utili all'innovazione, si appoggiano a consulenti e servizi pubblici/associativi oppure partecipano a consorzi, cooperative, associazioni.

in cui opera. Ma la qualità di questo contesto è essenziale per innescare la dialettica che lo porta a differenziarsi e proporre, a proprio rischio, una deviazione che non sia scontata.

Il contesto non serve tanto a “spiegare” le innovazioni⁸, ma a definire gli step della loro nascita e del loro ciclo di vita successivo:

- a) l'ambiente psicologico e sociale in cui si muove l'innovatore e da cui trae stimoli importanti per tentare di realizzare le proprie idee;
- b) la dialettica tra chi innova e chi, invece, continua la propria attività nel solco della tradizione e delle norme consolidate;
- c) il grado di difficoltà con cui l'innovatore può convincere altri ad unirsi nell'esplorazione del nuovo, con ruoli differenti e complementari (nella filiera, nel territorio);
- d) la rapidità con cui le soluzioni di successo possono essere imitate o rielaborate da altri, facendo crescere la massa critica del processo di innovazione, con effetti fondamentali sulla creazione di nuovi standard e di nuovi significati, con l'accreditamento di soluzioni in precedenza considerate poco affidabili, con l'aumento dei moltiplicatori di ri-uso delle conoscenze e del valore generato,

8) Il tentativo di “spiegare” le innovazioni, rendendole prevedibili in rapporto a specifiche cause ricorrenti (un po' come succede con tutte le spiegazioni scientifiche causa-effetto) ha dato luogo in epoca fordista all'idea che le grandi imprese potessero *endogenizzare* i processi di innovazione rendendoli parte dell'ordinaria amministrazione e dunque della norma. Ad esempio, programmando ex ante un percorso di obsolescenza e rinnovo dei prodotti presenti nella gamma; investendo in R&S in modo da fare lo stesso con le tecnologie disponibili; presidiando i mercati con investimenti in marchi, comunicazione, negozi in modo da influenzare le scelte dei consumatori; organizzando circuiti finanziari controllabili, in modo da alimentare con la finanza necessaria il processo di investimento necessari, con l'assunzione del rischio corrispondente. Lo stesso Joseph Schumpeter, nelle sue ultime opere (Schumpeter J., 1942) si era arreso a questa “evidenza”, sopravvalutando la potenza ordinatrice delle grandi imprese, fino a pensare che lo spirito imprenditoriale di cui era stato alfiere, avrebbe finito per ridursi a burocrazia manageriale, senza alcuna reale *vis* innovativa. Ma le cose non sono andate così: a partire dalla crisi del fordismo (anni settanta), si è visto che il tentativo di endogenizzare e “normalizzare” l'innovazione poteva funzionare con le micro-innovazioni, ma lasciava scoperto il campo dell'esplorazione del nuovo ogni volta che emergevano possibilità di mercato e tecnologie radicalmente nuove. Non a caso la svolta che ha portato alla web economy è in gran parte dovuta a pionieri che nascono lontani dalle grandi organizzazioni e studiano il nuovo nel loro “garage”. Non a caso le innovazioni d'uso, che riguardano nicchie di consumo o la creazione di nuovi significati sono oggi diventate importanti quanto le innovazioni tecnologiche propriamente dette. E su questi campi, l'innovazione ammaestrata dal programma non basta, servono deviazioni dalla norma che vengono concepite e sviluppate a rischio da imprenditori-persona, confidenti delle proprie capacità e operanti in contesti che sanno apprezzare la loro creatività, sfruttandone gli esiti.

con cambiamenti nella redistribuzione del valore prodotto tra i diversi protagonisti del processo innovativo;

- e) la sensibilità del contesto finanziario, sociale e politico alle esigenze che emergono nelle aziende innovatrici, man mano che l'esplorazione del nuovo va avanti.

Le storie individuali di innovazione, anche nel caso dell'agricoltura veneta, vanno dunque collocate nel loro contesto, che va accuratamente definito nelle sue caratteristiche salienti.

Ai fini della nostra indagine, il campione di imprese preso in considerazione a questo fine è stato ricavato da un universo che comprende *il sistema agricolo complessivo della regione* con l'esclusione, però, di alcuni settori (*seminativi e lattiero-caseario*). Il campione rispecchia la composizione di un universo che – in base ai criteri seguiti nella nostra indagine – è stato stratificato per specializzazioni settoriali, dimensione aziendale, titolo di studio ed età del titolare (o dell'amministratore).

Per definire il contesto in cui gli innovatori si muovono, bisogna innanzitutto tenere conto delle variabili settoriali, perché ogni specializzazione di settore ha regole, occasioni, problemi specifici; e soprattutto ha una cultura imprenditoriale propria.

I comportamenti e le performances medie attribuite all'universo (attraverso la ponderazione del campione studiato) risultano dalla composizione di situazioni settoriali differenti, che influiscono sul totale in base al "peso" che i vari settori hanno nell'agricoltura veneta, o meglio su quel sotto-insieme che comprende i settori studiati nell'indagine.

In termini di numerosità delle aziende, il settore viticolo è il settore dotato di maggiore peso sul totale: esso riguarda infatti il 61% delle aziende presenti nel nostro campo di studio. Segue il settore orticolo, col 25%. Percentuali minori sono quelle del settore frutticolo (8%) e florovivaistico (4%) che sono stati considerati tuttavia perché sono un terreno di sperimentazione di innovazioni importanti, specie dal lato della commercializzazione e del rapporto col consumo finale.

La seconda variabile rilevante, nella definizione del contesto in cui si muovono gli innovatori, è la *dimensione aziendale* prevalente. Ai nostri fini è stata misurata in termini di occupati, distinguendo – nella terminologia che abbiamo adottato – tra *microimprese* (un solo occupato), *piccole imprese* (2-3 occupati) e *imprese maggiori* (da 4 occupati in su).

Il frazionamento dimensionale del sistema agricolo veneto – in linea con il grosso dell'agricoltura italiana – ha una lunga storia alle spalle. Ha avuto origine nel forte legame delle persone e delle famiglie con la terra, quando l'accesso

ad un certo numero di ettari di terra coltivabile, ottenuto anche con forme contrattuali differenti (piccola proprietà, affitto, mezzadria, ecc.), era condizione di sopravvivenza e consentiva di non emigrare. L'eccessivo frazionamento implica la debolezza economica e competitiva delle aziende minori, che – in un sistema di puro mercato – dovrebbero chiudere cedendo la superficie coltivata alle rimanenti, con un progressivo effetto di concentrazione e razionalizzazione del sistema. Ma se ci sono politiche di sostegno ai redditi degli agricoltori, compresi gli agricoltori marginali, o c'è una affezione tradizionale per la terra posseduta, tutto ciò non accade o viene molto rallentato. Figure come quella del metal-mezzadro, divenute famose nel momento in cui anche nel Veneto si sono creati molti posti di lavoro industriale nelle campagne⁹, rendono bene il senso di una evoluzione dell'agricoltura che riduce lentamente il numero degli addetti e dunque anche il numero delle aziende, ma in cui i processi di aggregazione dimensionale risultano comunque molto lenti.

Nell'ultimo censimento¹⁰ (2010) le aziende agricole venete sono risultate essere circa 121.000, registrando così un calo del 32% rispetto a 10 anni prima (2000). Siccome la superficie agricola utilizzata (SAU) si è ridotta solo del 5%, ne consegue che c'è stato un aumento della superficie media per azienda del 30-40% rispetto al 2000. Come dire un aumento del 3-4% all'anno, continuativo per dieci anni.

Può sembrare tanto, ma bisogna vedere qual'era il punto di partenza. E bisogna considerare l'effetto dell'esodo agricolo che ha comunque spostato una quota consistente di imprenditori e di lavoratori in altri settori (manifattura, servizi) riducendo la dimensione aziendale dal punto di vista degli uomini (occupati per azienda).

Da questo punto di vista, bisogna tenere presente che – in base ai risultati dell'indagine – il *frazionamento dimensionale* del sistema agricolo regionale risulta avere un forte impatto sui comportamenti innovativi. E' una questione su cui torneremo, ma il fatto che – nell'agricoltura regionale – il 66% delle aziende sia composto da microimprese, il 25% da piccole imprese e solo il 9% del totale da imprese di maggiore scala (da 4 addetti in su) suggerisce immediatamente che i comportamenti e le *performances* che descrivono i processi innovativi risentono

9) La maggior parte dei distretti industriali che moltiplicano i posti di lavoro industriale dal 1970 al 2000 è localizzata in campagna, e stabilisce una simbiosi – piuttosto anarchica – tra il territorio rimasto agli usi agricoli e quello progressivamente “consumato” per gli insediamenti industriali, commerciali e residenziali. In un contesto del genere il part time agricolo diventa un modo che consente alle famiglie di operai che lavorano nell'industria locale di integrare il reddito familiare con i proventi della coltivazione diretta o indiretta della terra.

10) Ci riferiamo ai primi dati provvisori che hanno dato conto, a metà 2011, dei risultati aggregati della rilevazione fatta nel 2010.

fortemente di questa qualità del sistema regionale. E' vero che circa metà delle aziende esistenti si avvale di occupati stagionali, impiegati temporaneamente, ma si tratta in genere di pochi lavoratori: solo il 9% delle imprese dà lavoro a 6 o più occupati stagionali.

Dunque, la fotografia nel suo insieme non cambia: la nota dominante dell'agricoltura veneta è data da microimprese o piccolissime imprese che, sul fronte dell'innovazione, possono mettere al lavoro il titolare e poche altre persone.

Il che, come cercheremo di dimostrare, costituisce un problema soprattutto da diversi punti di vista.

- quello *cognitivo*, perché non ci sono le condizioni per fare investimenti nella produzione di nuova conoscenza e, d'altra parte, è anche difficile l'acquisizione di conoscenza altrui perché la circolazione delle buone idee viene ostacolata dall'eccessivo frazionamento aziendale;
- quello *organizzativo*, nel senso che il coordinamento tra le diverse aziende del territorio e della filiera è difficile, cosicché diventa arduo realizzare processi di specializzazione ben organizzati e ottenere le economie di scala conseguenti;
- quello *contrattuale*, visto che le microimprese e le piccole hanno un potere contrattuale poco rilevante nei rapporti con gli altri interlocutori della filiera e del territorio, visto il loro limitato peso specifico e la loro elevata sostituibilità con altri fornitori.

La variabile dimensionale non agisce, tuttavia, in modo uniforme nei quattro settori considerati. Il maggiore frazionamento si riscontra nell'orticoltura: addirittura il 73% delle aziende ha un solo occupato. Il settore vitivinicolo, invece, rimane vicino alla media complessiva nella sua composizione dimensionale, avendo un numero di imprese con un solo occupato pari al 68% dei casi. Nella frutticoltura questa percentuale scende al 48%, ma si riduce drasticamente nel settore florovivaistico (5%), che si presenta come il settore maggiormente concentrato, avendo una percentuale di aziende con 4 occupati e oltre pari al 47% (contro il 6% della viticoltura e della frutticoltura e il 12% dell'orticoltura).

Una terza variabile – accanto a quella settoriale e dimensionale – da considerare per definire il contesto in cui le innovazioni prendono forma è quella del *grado di istruzione del titolare* (o dell'amministratore) dell'azienda: una *proxy* della qualità del capitale umano disponibile per le diverse imprese¹¹.

11) Per una valutazione più accurata si dovrebbe ovviamente considerare l'insieme delle persone che forniscono competenze all'azienda agricola: il titolare, ovviamente, ma anche i dipendenti, i consulenti, gli specialisti esterni, i circuiti associativi e i servizi tecnici pubblici. Tuttavia la presenza di un titolare con un elevato grado di istruzione è spesso la premessa per rendere

Una caratteristica importante del sistema agricolo nazionale – e di quello veneto – è che i laureati sono ancora in numero molto ridotto: solo il 5% del totale. Il 22% dei titolari (o amministratori) ha un diploma di istituto superiore, il 12% un diploma di istituto professionale, mentre ancora la scuola media (38%) e la scuola elementare (23%) sono i livelli di istruzione prevalenti. In tutto l'istruzione di base arriva al 61% del totale.

Questi livelli di istruzione sono sicuramente insufficienti a proiettare il sistema veneto nei mercati e nelle filiere che stanno emergendo, in sintonia con le forme vincenti nel capitalismo globale della conoscenza. Non si tratta tanto dell'abilità pratica delle persone, e dunque della loro capacità di apprendimento mediante creatività personale o *learning by doing*. Diamo per scontato che queste caratteristiche, in un certo grado, ci siano (anche se nei sistemi tradizionali non è sempre vero). Tuttavia il problema del capitale umano da usare nel capitalismo globale della conoscenza è un altro: è quello della disponibilità di persone che siano in grado di padroneggiare i *linguaggi formali* (ingegneria, informatica, tecnologia agraria, contabilità, management, diritto, ecc.) collegati col sapere scientifico e con codici comunicativi standard, di uso universale.

Fino a che le aziende lavorano in un contesto locale o tradizionale, i linguaggi formali servono poco e sono riservati ad occasioni eccezionali o imposte da norme (si va dal commercialista o dall'avvocato per queste ragioni, non per gestire le imprese). Il sapere informale scaturito dall'esperienza pratica è sufficiente per alimentare il fai-da-te delle persone e le reti di collaborazione locali, dove quello che conta è il rapporto interpersonale e la conoscenza diretta delle cose.

Ma cosa succede se un'azienda deve acquistare tecnologie, macchine, software informatici, soluzioni commerciali che sono state messe a punto in altri paesi, lontano da ogni possibilità di un rapporto diretto e pratico col nuovo che si tratta di interpretare? Finora è stato questo rapporto che ha consentito al titolare dell'azienda agricola veneta di capire, valutare e apprezzare in modo ragionevole le novità emergenti e le nuove possibilità che maturano nel corso del tempo: ma ora questo non è più sufficiente.

Lo stesso vale per i mercati che si tratta di raggiungere nel mondo, per clienti lontani da convincere e con cui impegnarsi contrattualmente, per relazioni collaborative con consulenti, trasformatori e distributori che costruiscono filiere estese, dove si deve trattare con l'ingegnere giapponese o col venditore russo.

possibile lo sviluppo di rapporti con dipendenti ugualmente qualificati e con la rete delle competenze esterne disponibili nel settore o nel territorio.

Nelle filiere globali i linguaggi formali sono l'ossatura del sistema collaborativo tra i diversi attori: non essere in grado di padroneggiarli taglia fuori dalla possibilità di agire ai livelli giusti della filiera, quelli più importanti e redditizi.

E' un problema che vale per tutte le aziende innovative del made in Italy. E vale anche per l'agricoltura, sempre più connessa ormai con la valorizzazione dei propri prodotti effettuata in filiere globali, con interlocutori che possono essere raggiunti e convinti solo affiancando il sapere dei linguaggi formali a quello della pratica.

Certo, non è facile affrontare il problema perché la dimensione delle aziende e l'età di molti imprenditori costituisce un ostacolo importante allo sviluppo di linguaggi formali che si possono apprendere all'università e, in certi casi, negli istituti di istruzione superiore, se sono ben organizzati.

La diversa *struttura dimensionale* delle imprese si riflette, in effetti, sul titolo di studio posseduto dal titolare (o dall'amministratore) delle aziende. Il dato discriminante non è però quello della laurea – la cui frequenza si attesta intorno al 5% in tutte le classi dimensionali considerate – ma la differenza è fatta dal *diploma di scuola superiore* (in armonia col fatto che molta dell'istruzione agraria e professionale si è svolta, in passato, a questo grado). Infatti, la presenza del diploma di scuola media superiore è pari al 42% per le aziende maggiori (con 4 occupati o più), si riduce al 28% per le piccole imprese (con 2-3 occupati), scendendo al 17% per le microimprese (un solo occupato).

Anche l'età del titolare influisce in modo “pesante” sul grado di istruzione, tenendo presente che i titolari che oggi hanno oltre 60 anni (il 38% del totale) sono stati giovani, in età scolastica, in un'epoca in cui la licenza elementare era la regola, non l'eccezione. Gli altri (nella fascia di età tra 40 e 60 anni, che pesano per il 39% sul totale) erano giovani quaranta anni fa, quando già era stato introdotto l'obbligo scolastico ed erano cambiati i costumi familiari in termini di istruzione dei figli. I giovani sono ancora pochi (il 21% del totale nella fascia tra 31 e 45 anni, il 3% fino ai 30 anni) e ovviamente hanno quasi tutti la scuola media, o il diploma di istituto professionale e di scuola media superiore.

In effetti, se si va a vedere le risposte ottenute dal nostro campione¹² tra i titolari che hanno la sola licenza elementare il 93% ha più di 60 anni. Il restante 6% ha comunque tra i 40 e i 60 anni. E' interessante anche considerare l'età dei laureati rilevati nel campione: i giovani imprenditori (fino a 30 anni) sono solo il 3% dei titolari, ma arrivano al 18% dei laureati. Ma è interessante anche notare che la

12) I pesi dei dati ricavati dall'indagine derivano dalle risposte ottenute dal campione ma sono sempre rapportati all'universo.

classe di età tra i 40 e i 60 anni – che riguarda il 39% delle aziende – ha una quota di laureati in linea con il suo peso (il 45% del totale). Peggiora la situazione dei titolari anziani, di 60 anni e oltre: pesano sul totale il 38% ma tra i laureati sono solo il 23%.

Il comportamento dei settori studiati riflette anche, in parte, il diverso grado di istruzione e l'età dei titolari in esso presenti.

Dal punto di vista del titolo di studio, è interessante osservare la situazione della viticoltura, che per un verso è molto tradizionale, comprendendo un gran numero di titolari con la sola licenza elementare (il 35% sul totale delle imprese del settore, molto di più della media generale che è del 23%). Ma allo stesso tempo questo settore ha anche una quota rilevante di aziende con titolare dotato di laurea (il 6% delle aziende del settore, contro una presenza media dei laureati pari al 5%). Una buona presenza di laureati (6%) caratterizza anche l'orticoltura, in cui tuttavia abbiamo una elevata quota di titolari dotati solo di licenza media inferiore (61% delle aziende del settore contro una media generale del 38%).

Viticoltura e orticoltura sono insomma settori dualistici: da un lato comprendono una quota molto vasta di agricoltura assolutamente tradizionale, ma hanno al loro interno anche un drappello di esploratori del nuovo che si distaccano dalle caratteristiche e dai comportamenti degli altri.

I diplomi di scuola superiore sono, invece, l'asse portante della floricoltura (72% delle aziende) e della frutticoltura (38%), da confrontare con una presenza media dei diplomati nel sistema complessivo pari al 22%. Il dualismo interno a questi settori, caratterizzati dai livelli di istruzione di scala intermedia, è minore. In questi casi però è anche quasi assente l'apporto di laureati (che, nel nostro campione, non raggiungono l'1% in ambedue i settori, nonostante la media del sistema complessivo sia, come abbiamo detto, del 5%).

Se guardiamo la presenza delle varie classi di età, nei diversi settori, si nota come, nel nostro campione, il settore più vecchio sia la viticoltura (45% delle aziende con titolare oltre i 60 anni, 37% tra 46 e 50 anni) contro una media, nel sistema complessivo, rispettivamente del 38% e 39%. I floricoltori del campione si concentrano nella classe di età tra 46 e 50 anni¹³, mentre ci sono più giovani della media nei settori frutticolo e orticolo, anche se si tratta di differenze limitate.

13) Bisogna avvertire che il numero delle osservazioni fatte per questo settore è abbastanza ridotto e dunque ammette una elevata varianza dei dati campionari rilevati, rispetto all'universo da stimare.

2.4 IMPRESE IMPRENDITORIALMENTE NON ATTIVE: UN OSTACOLO LATENTE ALLO SVILUPPO DELLE ECOLOGIE DI INNOVAZIONE IN AGRICOLTURA

Uno degli elementi chiave intorno a cui ruota oggi la politica agricola, ai diversi livelli, è la capacità di distinguere tra:

- imprese “vere e proprie”, che perseguono attivamente l’innovazione competitiva e l’investimento in vista di un rendimento del capitale investito, come accade in tutti gli altri settori dell’economia moderna;
- aziende che, pur svolgendo un’attività produttiva (prodotti e servizi dotati di utilità per chi li utilizza), hanno una logica di azione diversa da quella imprenditoriale in senso proprio, essendo vincolate a ragioni e obiettivi diversi. Ad esempio, possono essere utili per fornire integrazioni di reddito o di consumo alle persone che le conducono, contribuendo al benessere della famiglia o ad una migliore qualità della vita del conduttore.

Nel primo caso l’azienda agricola è un’impresa che agisce seguendo la logica dell’investimento (di lavoro e di capitale) in vista di un ritorno economico competitivo, passando necessariamente per la continua innovazione dei prodotti/servizi forniti, delle tecniche applicate ai processi, delle forme organizzative ecc.. Nel secondo caso, invece, l’azienda agricola si configura come un prolungamento, per così dire, della vita delle persone che coinvolge, e che magari hanno un’altra occupazione o si occupano attivamente di un’altra azienda (industriale, commerciale, immobiliare ecc.).

Accanto a questo genere di aziende che non sono imprese, funzionali al mercato e al reddito, ma aziende finalizzate alla qualità della vita o all’autoconsumo, bisogna poi considerare come imprenditorialmente non-attive (o poco attive) anche aziende che sopravvivono oggi per inerzia, essendo frutto di una storia passata che ha ancora un prolungamento nel presente, ma continua ad operare in tono minore, limitandosi all’ordinaria amministrazione, senza investimenti impegnativi e senza grandi aperture al futuro possibile.

Nei nostri termini, questo tipo di aziende (imprenditorialmente non attive) non fanno parte dell’*ecologia dell’innovazione*, che è presente e attiva nel territorio. Esse, infatti, possono essere anche utili ai diretti interessati, ma non sono motivate da obiettivi che implicino la continua e imprescindibile attenzione per l’innovazione imprenditoriale, con i suoi annessi e connessi (valorizzazione del proprio lavoro sul mercato, investimento competitivo nel nuovo, proiezione al futuro possibile, esigenza di rendimento degli investimenti fatti). Anzi, in certi casi, le aziende imprenditorialmente non attive sono di ostacolo alla crescita e diffusione delle ecologie dell’innovazione presenti sul territorio. Queste ecologie prendono

infatti forma e possono crescere se riescono ad essere pervasive in termini di circolazione delle idee, sfruttando anche le economie di prossimità. L'eccessivo frazionamento della proprietà terriera o la presenza diffusa di aziende non interessate ad investire e innovare in termini di mercato possono ostacolare l'addensamento delle esperienze e delle conoscenze sul territorio, rendendo difficile nel settore agricolo la replicazione del modello di sviluppo portato al successo, nella manifattura, dalla formula dei distretti industriali, almeno fino al 2000.

La presenza, in agricoltura, di aziende “non attive” in senso imprenditoriale è, in effetti, un grosso problema anche per la *politica di sostegno* dello sviluppo agricolo, perché sovrappone, nei sistemi territoriali, due tipi di agricoltura dotati di scopi e dinamiche diverse, spesso con esigenze contrastanti tra loro. La politica di sostegno alle produzioni agricole *tout court*, prescindendo dalla natura delle aziende coinvolte, ha in effetti rallentato la chiusura di aziende non attive, anche in situazioni in cui non c'era motivo di sostenere il reddito degli agricoltori in uscita, essendo disponibili in loco altri posti di lavoro (nella manifattura o nei servizi) o altre fonti di reddito (pensioni, rendite, salari che vengono integrati dal lavoro agricolo *part time*). In questo caso la politica di sostegno al reddito agricolo indifferenziato (e dunque anche a favore delle aziende imprenditorialmente non attive) ha finito per diventare un ostacolo allo sviluppo dell'innovazione praticata dalle aziende attive, con effetti controproducenti rispetto agli obiettivi di fondo della politica varata dalla Comunità Europea, e dai governi nazionali e regionali interessati.

In effetti, nell'”Agenda delle priorità strategiche”, che ha sintetizzato quanto è emerso nella recente Conferenza Regionale sul sistema veneto¹⁴, si dice che nell'agricoltura regionale “continuano ad operare molte aziende (oltre il 50%) costituite da unità produttive generalmente di piccole dimensioni, la cui attività è giustificata soprattutto da ragioni insediative, da motivi di investimento e di integrazione del reddito, oltre che da una crescente propensione al miglioramento della qualità della vita” (p. 8). In presenza di una situazione del genere, se ne deduce che – in tema di integrazioni al reddito degli agricoltori comunitari – la Regione suggerisce di mantenerlo ma con la seguente specificazione: “il sostegno va indirizzato esclusivamente al sostegno della competitività delle imprese economicamente attive e professionali (anche) condizionando il livello dei pagamenti alle dimensioni dell'impresa e alla forza lavoro” (p. 33). “Le prossime

14) Cfr. in www.venetorurale2013.org, l'”Agenda delle priorità strategiche regionali per il sistema agricolo e rurale”, ricavata dalla Conferenza regionale dell'agricoltura e dello sviluppo rurale”, febbraio 2011, p. 8.

politiche per il sistema agricolo e rurale dovrebbero individuare un riferimento più preciso per quanto riguarda il *target* di intervento, privilegiando gli “agricoltori attivi” (*active farmers*) individuati dalla Comunicazione della Commissione europea sul futuro della PAC, come soggetti di riferimento per quanto riguarda il PUA (Pagamento Unico Aziendale)” (p. 14).

2.5 LA QUESTIONE DEI BENI COMUNI, E DEGLI AGRICOLTORI ATTIVI SOTTO QUESTO PROFILO

Bisogna però fare una specificazione. Questa focalizzazione dei sostegni sui soggetti “attivi” sotto il profilo dell’investimento competitivo in agricoltura va affiancata dalla considerazione del valore di funzioni parallele di tipo “sociale, ambientale, paesaggistico e culturale, per la fornitura di ‘beni pubblici’ richiesti dalla collettività” (p. 15). Funzioni che in particolari circostanze possono essere svolte anche da agricoltori convenzionalmente definiti “non attivi”.

Riaffiora oggi in agricoltura – come nelle questioni ambientali, culturali, relazionali – il problema dei *commons*, i “beni comuni” che sono essenziali alla nostra vita e alla nostra produzione, ma che non passano per il mercato e dunque vengono svalorizzati e alla fine dissipati dall’uso generalizzato di una logica di convenienza economica che li trascura. Si tratta di un problema chiave della *modernità* che, delegando agli automatismi della tecnologia, del mercato, del calcolo di convenienza le scelte organizzative della società, ha finito per “consumare” molti dei beni comuni a cui affidiamo la qualità della vita e della produzione sociale (Rullani E., 2010a). E questo riguarda sia i beni affidati allo Stato in quanto “pubblici”, sia quelli – meno visibili ma ugualmente importanti – affidati alla cura delle comunità, come la vivibilità dell’ambiente, la sicurezza, l’estetica del paesaggio, la tutela della tradizione e della cultura, la sicurezza idrogeologica di un luogo, la biodiversità ecc..

L’agricoltura – lavorando in un sistema meno “artificiale” di quello creato dalla manifattura industriale – si trova spesso in rapporto diretto con questo tipo di beni comuni che fanno parte del circuito produttivo ma non passano attraverso la valorizzazione di mercato. In qualche caso, diventando “beni pubblici” il loro mantenimento e sviluppo viene tutelato dallo Stato e dagli enti pubblici preposti, che si finanziano sulla base dell’imposizione fiscale. In altri casi, i beni comuni sono lasciati alla cura informale, non regolata e non monetizzata, delle comunità che dimostrano di essere interessate alla loro sopravvivenza e tutela.

Il riconoscimento del contributo che alcune forme di agricoltura portano ai beni comuni è ormai parte effettiva della Politica Agricola Comunitaria, e coinvolge l’azione dello Stato e degli Enti Locali. Ma non c’è ancora una politica ben

assestata di come mettere in rapporto queste finalità con lo sviluppo delle aziende agricole imprenditorialmente attive (sul mercato) e di quelle non attive, ma utili ai beni comuni tutelati dalla Politica Agricola o anche solo dalle comunità sociali, riconosciute o no, che siano ad essi maggiormente interessate.

La distanza tra l'impegno rivolto alla cura dei beni pubblici o comuni e quello rivolto al mercato può essere ridotta se l'Ente pubblico o la comunità *compensano* in modo adeguato il lavoro agricolo finalizzato a scopi eccedenti quelli della pura convenienza di mercato, trasformando le economie esterne generate per la collettività (per il paesaggio, la salvaguardia ambientale, la regolazione delle acque, il presidio di biotipi ecc.) in *compensi* monetari o non monetari che abbiano *valore* per le aziende interessate.

La ragione di questa compensazione, che fa fruttare – anche economicamente – l'investimento fatto nei beni comuni non è soltanto quella, tradizionale, della copertura dei costi, ma è quella che mira a rendere imprenditorialmente attiva l'azienda che presidia o gestisce questo tipo di beni. Il fine, come chiarisce Peter Barnes (Barnes P., 2006), è di creare un sistema di motivazioni e vincoli tale da indurre chi svolge un servizio utile in vista del bene comune ad adottare una logica di innovazione e investimento, in modo da accrescere il *valore creato per gli users* (Rullani E., 2010b).

In un modello di azione del genere, le aziende ricavano dal rapporto con gli *users* un compenso proporzionato al valore creato, ottenendo così un margine di reddito. Anche nel caso dei beni comuni – in agricoltura come negli altri settori – si tratta insomma di indurre l'azienda ad essere imprenditorialmente attiva, ossia a prestare la massima attenzione a tutto ciò che le permette di restare sulla frontiera dell'innovazione competitiva, facendo valere le proprie idee e differenze rispetto alle soluzioni proposte da altre aziende, potenzialmente concorrenti.

2.6 IL DISCRIMINE DI FONDO: IMPRESE DINAMICHE E IMPRESE INERZIALI SUL FRONTE DELL'INNOVAZIONE

Il discrimine tra aziende imprenditorialmente attive e non attive, come si vede, è abbastanza complesso, ma grosso modo crea una linea di demarcazione nell'universo delle imprese agricole, separando la parte maggiormente legata all'innovazione (di mercato o mossa da altre motivazioni) da quella che invece adotta comportamenti di preferenza inerziali, senza un grande interesse a sviluppare nuove idee, esplorare potenzialità emergenti e assumere i rischi conseguenti.

Nella nostra indagine, in effetti, questa linea di demarcazione si vede a prima vista, ed è molto rilevante in termini di incidenza sul comportamento collettivo

dell'universo studiato. Sulle 403 aziende intervistate – considerando le frequenze di risposta rapportate all'universo – abbiamo infatti riscontrato un'elevata percentuale di imprese che, in risposta alle varie domande, hanno dichiarato di non aver introdotto negli ultimi tre anni *nessun cambiamento* (o di non aver fatto nessun investimento):

- domanda 1: il 53% non ha inserito nuovi prodotti/servizi, né investito su macchine o soluzioni commerciali nuove;
- domanda 2: il 71% dichiara di non aver introdotto nuove coltivazioni, aumentato il proprio grado di specializzazione, ampliato o inserito nuovi allevamenti, sperimentato nuovi servizi per *user* particolari (agriturismo, fattorie didattiche ecc.);
- domanda 3: il 59% non ha potenziato il parco macchine o le altre strutture produttive, non ha introdotto nuove soluzioni tecniche, non ha fatto investimenti in ICT;
- domanda 4: il 69% non ha ampliato l'azienda, aumentato il personale, o affidato alcune attività aziendali ad esterni, non si è legato a consorzi o cooperative e ha dunque continuato a svolgere la sua attività come in passato;
- domanda 5: il 45% non ha fatto alcun investimento rilevante e non ha cercato fonti finanziarie addizionali nel triennio passato;
- domanda 6: il 45% non ha ricercato e ricevuto stimoli particolari per innovare quanto già faceva;
- domanda 7: il 44% dichiara che non c'è stato alcun cambiamento, rispetto al passato, nel ricorso a consulenti, professionisti o specialisti esterni, servizi tecnici pubblici;
- domanda 8: il 44% non ha rilevato nel triennio passato alcun cambiamento negli ostacoli incontrati nella propria attività (rischio, credito, scarso sostegno, ecc.);
- domanda 9: il 64% dichiara di non prevedere alcun cambiamento nei prossimi tre anni in termini di attività imprenditoriale, rispetto alla situazione presente;
- domanda 10: il 65% dichiara che anche gli ostacoli previsti rimarranno quelli di sempre.

Tab. 1 - Risposte pesate del campione intervistato.

	Risposte	Totale
Dom. 1	Inserimento di nuovi prodotti/servizi	20,5
Quale/quali dei seguenti cambiamenti sono avvenuti negli ultimi tre anni nella sua azienda? (più risposte)	Investimenti su macchine/ attrezzature/strutture	38,1
	Rafforzamento dell'attività commerciale/vendita	12,1
	Nessun cambiamento rilevante	53,1
	Altro	3,1

Dom. 2 Quale/quali dei seguenti cambiamenti sono avvenuti negli ultimi tre anni sui prodotti/servizi offerti dalla sua azienda? (più risposte)	Aumento della specializzazione produttiva	15,3
	Inserimento di nuove coltivazioni	14,7
	Ampliamento/inserimento di nuovi allevamenti	2,8
	Nuovi servizi (es. agriturismo, fattoria didattica, ecc.)	2,0
	Nessun cambiamento rilevante	70,7
	Altro	1,4
Dom. 3 Quale/quali dei seguenti cambiamenti sono avvenuti negli ultimi tre anni riguardo la tecnologia nella sua azienda? (più risposte)	Potenziamento/rinnovamento del parco macchine agricole/ attrezzature/strutture	32,1
	Introduzione di nuove tecniche produttive	13,3
	Investimenti in informatica (pc, internet, software, ecc.)	13,7
	Nessun cambiamento rilevante	59,3
Dom. 4 Quale/quali dei seguenti cambiamenti sono avvenuti negli ultimi tre anni su aspetti organizzativi e commerciali della sua azienda? (più risposte)	Ampliamento azienda (attraverso affitto o acquisto)	14,1
	Aumento personale e/o collaborazioni professionali	6,8
	Affidamento ad esterni di alcune attività aziendali	2,6
	Potenziamento canali di vendita (es. vendita diretta, spaccio, ecc.)	9,1
	Adesione organizzazione di filiera (coop., consorzi, associazioni, ecc.)	9,0
	Nessun cambiamento rilevante	69,3
	Altro	2,1
Dom. 5 Per la realizzazione di questi cambiamenti, come ha fatto fronte agli investimenti necessari? (più risposte)	Risorse proprie/autofinanziamento	44,4
	Capitali portati da nuovi soci	1,2
	Prestito dalle banche	21,9
	Fondi pubblici	5,2
	Nessun investimento rilevante	45,2
	Altro	1,0
Dom. 6 Quale dei seguenti fattori esterni ha stimolato maggiormente i cambiamenti della sua azienda negli ultimi tre anni? (più risposte)	Fornitori/clienti	9,0
	Altre aziende agricole (concorrenza)	15,3
	Istituzioni pubbliche, consulenti, ecc.	2,4
	Nuove normative	11,5
	Abbiamo fatto tutto da soli	31,4
	Non c'è stato nessun cambiamento	45,2
	Altro	2,0
Dom. 7 Una volta deciso il cambiamento, si è rivolto ad esterni per sviluppare l'idea? (più risposte)	Consulente/professionista	8,2
	Associazione di categoria/produttori	9,0
	Ditta specializzata	5,1
	Servizi tecnici pubblici	1,3
	Nessuno	36,6
	Non c'è stato nessun cambiamento	44,1
	Altro	1,1

	Rischio imprenditoriale	12,6
	Difficoltà di ricevere finanziamento	10,7
	Ricambio generazionale/competenze delle nuove leve	1,9
Dom. 8	Quali ostacoli ha incontrato per la realizzazione di cambiamenti/innovazioni? (più risposte)	4,6
	Scarso supporto di enti/org. di categoria/ associazioni/ professionisti	9,4
	Non c'è stato nessun cambiamento	44,0
	Nessun ostacolo	21,7
	Burocrazia	3,5
	Altro	1,3
Dom. 9	Inserimento di nuovi prodotti/servizi	9,4
Nei prossimi tre anni pensa di introdurre nuovi cambiamenti/innovazioni in azienda? (più risposte)	Investimenti su macchine/attrezzature/strutture	20,9
	Rafforzamento dell'attività commerciale/vendita	9,5
	Nessun cambiamento rilevante	63,8
	Altro	8,2
	Rischio imprenditoriale	11,8
	Difficoltà di ricevere finanziamento	8,1
	Ricambio generazionale/competenze delle nuove leve	3,2
Dom. 10	Quali ostacoli si aspetta di incontrare per la realizzazione di nuovi cambiamenti/innovazioni? (più risposte)	4,5
	Scarso supporto di enti/org. di categoria/ associazioni/ professionisti	5,6
	Nessun cambiamento	65,0
	Nessun ostacolo	10,5
	Altro	4,8

Questa batteria di risposte che, con percentuali che oscillano intorno al 50-60% del campione fanno prevalere l'assoluta continuità della gestione sulle possibilità (e i rischi) del cambiamento, nonostante i mercati, le tecnologie, le norme e gli incentivi siano entrati da tempo in una fase di ebollizione, ci pare significativa del dualismo imprenditoriale presente nell'agricoltura regionale.

Da notare il fatto che la percentuale di risposte negative che riguardano il cambiamento futuro è maggiore (di dieci punti circa) rispetto a quella delle risposte di non-cambiamento che riguardano il triennio passato. Segno che la linea inerziale non è stata rimessa in discussione, e si è semmai rafforzata negli intendimenti soggettivi. Nonostante tutto quello che sta succedendo, nell'ambiente locale e nell'economia globale.

Ora, se in un momento come questo, una percentuale significativa di aziende dichiara di non aver realizzato e progettato alcun cambiamento, possiamo dire che siamo in presenza di aziende strutturalmente *non dinamiche*, che si iscrivono

senza clamore e senza resistenza, in una traiettoria *inerziale*. La linea di demarcazione tra aziende dinamiche e inerziali non è perfettamente coincidente con quella che separa le aziende imprenditorialmente attive da quelle non attive, ma grosso modo c'è una sovrapposizione evidente tra le due.

Le aziende dinamiche – che hanno introdotto e progettato cambiamenti – sono in gran parte sistemi produttivi che – dal punto di vista delle motivazioni – possiamo riconoscere come aziende imprenditorialmente attive. Mentre tra le aziende che non hanno introdotto o progettato cambiamenti, possiamo trovare la maggior parte degli agricoltori non attivi di cui abbiamo detto.

In quali segmenti del sistema veneto sono maggiormente presenti questi comportamenti inerziali? E quali ne sono invece esenti, o quasi?

L'indagine fatta consente di avere qualche inedita informazione in proposito.

2.7 I COMPORTAMENTI INERZIALI IN FUNZIONE DELLA DIMENSIONE AZIENDALE

La variabile che più influisce sull'atteggiamento dinamico o inerziale delle aziende è la *dimensione aziendale*, misurata, nella nostra indagine, in termini di occupati. La composizione dimensionale del sistema agricolo veneto ha un forte impatto sulla propensione ad innovare. Infatti, considerando le risposte date alle domande fondamentali che riguardano l'innovazione, risulta una fondamentale differenza di atteggiamento in funzione delle dimensioni aziendali.

Partiamo da un dato, di cui abbiamo già detto: in media, il 53% delle aziende non ha registrato nessun cambiamento negli ultimi tre anni né nella gamma produttiva, né nella dotazione di macchine e altre strutture, né nelle funzioni commerciali. Ma se si va a vedere tra le aziende (relativamente) grandi, che occupano 4 addetti o più, questa percentuale si riduce al 4%; e al 38% se si guarda alle aziende che occupano 2 o 3 addetti.

Per le aziende minime (un occupato) si arriva invece al 65%. Approfondendo l'analisi si può notare come le microaziende mono-personali sono refrattarie al cambiamento delle tecnologie e delle forme organizzative, ma hanno una minore ritrosia – sempre in termini relativi – per l'investimento: solo il 58% (si fa per dire) dichiara di non avere fatto alcun investimento rilevante negli ultimi tre anni. E il 56% non ha sperimentato cambiamenti nei rapporti con il circuito delle competenze esterne per realizzare le innovazioni introdotte. Guardando al futuro, la tendenza inerziale, se possibile, si rafforza ulteriormente: oltre il 69% pensa che non ci saranno cambiamenti nei prossimi tre anni.

Le maggiori aziende sono ovviamente coinvolte nel cambiamento in modo organico (solo il 4% non ha praticato qualche innovazione negli ultimi tre anni), ma per circa un terzo di esse il cambiamento intrapreso è abbastanza leggero da

non comportare né investimenti in macchine, né un cambiamento della struttura organizzativa dell'impresa (ampliamento, rapporti con i terzi e con eventuali consorzi e reti). Si tratta dunque di un tipo di innovazione che segue il sentiero senza scosse dell'ordinaria amministrazione. Se poi guardiamo alle prospettive che si aprono per il futuro, circa il 48% delle maggiori aziende immagina di non introdurre alcun cambiamento rispetto alla situazione esistente: cosa che denota un atteggiamento poco propenso – in quasi metà del campione – a valorizzare i mutamenti che stanno maturando nell'ambiente e che non sono certamente pochi.

Tab. 2 - Risposte pesate del campione intervistato per classe di occupati

Risposte	1 occupato	2-3 occupati	da 4 occupati	Totale	
Dom. 1	Inserimento di nuovi prodotti/servizi	16,0	21,1	51,8	20,5
	Investimenti su macchine/ attrezzature/ strutture	27,3	46,6	92,8	38,1
	Rafforzamento dell'attività commerciale/vendita	4,9	21,2	39,3	12,1
	Nessun cambiamento rilevante	65,4	38,2	4,1	53,1
	Altro	3,9	1,8	0,5	3,1
Dom. 2	Aumento della specializzazione produttiva	9,0	19,3	50,4	15,3
	Inserimento di nuove coltivazioni	9,8	19,8	36,5	14,7
	Ampliamento/inserimento di nuovi allevamenti	1,6	5,1	5,4	2,8
	Nuovi servizi (es. agriturismo, fattoria didattica, ecc.)	1,9	0,8	5,9	2,0
	Nessun cambiamento rilevante	79,1	62,8	31,6	70,7
	Altro	1,6	0,2	2,7	1,4
Dom. 3	Potenziamento/rinnovamento del parco macchine agricole/ attrezzature/ strutture	23,5	41,9	67,2	32,1
	Introduzione di nuove tecniche produttive	12,8	7,0	34,1	13,3
	Investimenti in informatica (pc, internet, software, ecc.)	6,5	18,9	51,6	13,7
	Nessun cambiamento rilevante	68,9	50,0	14,7	59,3
Dom. 4	Ampliamento azienda (attraverso affitto o acquisto)	9,4	17,1	39,1	14,1
	Aumento personale e/o collaborazioni professionali	1,8	3,6	52,1	6,8
	Affidamento ad esterni di alcune attività aziendali	2,0	2,9	5,9	2,6

	Potenziamento canali di vendita (es. vendita diretta, spaccio, ecc.)	7,2	11,5	15,8	9,1
Dom. 4	Adesione ad un'organizzazione di filiera (coop., consorzi, associazioni, ecc.)	10,1	7,8	4,1	9,0
	Nessun cambiamento rilevante	77,0	64,3	28,0	69,3
	Altro	2,7	0,7	1,4	2,1
	Inserimento di nuovi prodotti/servizi	4,3	18,6	20,7	9,4
	Investimenti su macchine/attrezzature/strutture	16,9	30,0	25,0	20,9
Dom. 9	Rafforzamento dell'attività commerciale/vendita	5,8	11,1	32,0	9,5
	Nessun cambiamento rilevante	69,4	54,6	47,6	63,8
	Altro	11,5	2,4	0,5	8,2

2.8 I COMPORTAMENTI INERZIALI IN FUNZIONE DELLA SPECIALIZZAZIONE SETTORIALE

La variabile *settoriale* influisce anch'essa in modo rilevante – anche se meno netto di quanto accada con la dimensione aziendale – sulla proporzione di aziende dinamiche/inerziali.

In primo luogo, bisogna osservare – a questo proposito – le risposte ottenute nel settore florovivaistico, che comprende quasi esclusivamente aziende dinamiche, a giudicare dalle risposte date alla prima domanda (introduzione di nuovi prodotti, investimenti in macchine e nella commercializzazione). A questa domanda solo il 5% degli intervistati (rispetto alla media generale pari al 53%) risponde di non aver registrato alcun cambiamento negli ultimi tre anni. Frutticoltura (46%) e orticoltura (44%) occupano una posizione intermedia, ma con una presenza comunque nutrita di aziende inerziali. Il massimo dei comportamenti inerziali si raggiunge nella viticoltura (nessun cambiamento nel 62% dei casi).

Il dinamismo differenziale del settore florovivaistico è marcato per quanto riguarda il comportamento tenuto sul terreno degli investimenti (nessun investimento rilevante solo nel 5% dei casi), degli stimoli all'innovazione, dell'apertura alle competenze esterne e alle reti (che non sono utilizzate solo nel 5% dei casi). Tuttavia viene meno quando si tratta di guardare al futuro: il 74% delle aziende del settore non ha in programma alcun cambiamento nei prossimi tre anni, rispetto alla situazione attuale: più o meno come gli altri settori e forse anche peggio. Quasi che l'apprendimento del nuovo e l'adattamento ai cambiamenti di mercato e della PAC riguardassero un periodo ormai alle spalle.

Per quanto riguarda invece la frutticoltura, la presenza di aziende inerziali in termini di innovazione non è così ridotta come nel settore florovivaistico, ma non è nemmeno delle peggiori: nessun cambiamento nella gamma, nella mecca-

nizzazione e nella commercializzazione è intervenuto negli ultimi tre anni per il 46% delle aziende. Ma il comportamento delle aziende del settore diventa meno inerziale quando si guarda agli investimenti (la risposta “nessun investimento rilevante” vale solo nel 32% dei casi), agli stimoli all’innovazione e all’apertura all’esterno (nessun cambiamento solo 30% circa dei casi). Sul futuro, però, è questo un settore fortemente scettico e conservatore: non è previsto alcun cambiamento rispetto alla situazione attuale per il 77% delle aziende.

Tab. 3 - Risposte pesate del campione intervistato per settore

	Risposte	Viticolo	Frutticolo	Orticolo	Floricolo	Altro	Totale
Dom. 1	Inserimento di nuovi prodotti/servizi	12,8	19,4	33,6	48,8	47,0	20,5
	Investimenti su macchine/ attrezzature/strutture	28,8	49,2	44,0	93,7	100,0	38,1
	Rafforzamento dell’attività commerciale/vendita	8,6	9,3	17,1	46,2	2,6	12,1
	Nessun cambiamento rilevante	62,1	46,3	44,2	5,0	0,0	53,1
	Altro	0,4	2,0	10,8	0,0	0,0	3,1
Dom. 2	Aumento della specializzazione produttiva	12,2	11,5	13,5	70,6	50,4	15,3
	Inserimento di nuove coltivazioni	10,4	22,5	22,2	24,4	0,0	14,7
	Ampliamento/inserimento di nuovi allevamenti	2,8	2,0	3,5	1,3	2,6	2,8
	Nuovi servizi (es. agriturismo, fattoria didattica, ecc.)	1,4	0,0	4,6	0,0	2,6	2,0
	Nessun cambiamento rilevante	76,3	69,3	65,8	28,1	47,0	70,7
	Altro	2,2	0,0	0,0	0,0	0,0	1,4
Dom. 3	Potenziamento/rinnovamento del parco macchine agricole/ attrezzature/strutture	24,6	41,2	33,1	92,5	100,0	32,1
	Introduzione di nuove tecniche produttive	11,8	8,7	17,7	23,1	2,6	13,3

Dom. 3	Investimenti in informatica (pc, internet, software, ecc.)	12,0	12,2	21,1	1,3	0,0	13,7
	Nessun cambiamento rilevante	67,6	49,5	54,5	6,3	0,0	59,3
Dom. 4	Ampliamento azienda (attraverso affitto o acquisto)	13,8	16,2	9,9	24,4	49,6	14,1
	Aumento personale e/o collaborazioni professionali	4,6	7,7	9,8	23,1	3,4	6,8
	Affidamento ad esterni di alcune attività aziendali	3,8	2,4	0,5	0,0	0,0	2,6
	Potenziamento canali di vendita (es. vendita diretta, spaccio, ecc.)	6,9	6,0	9,9	25,6	49,6	9,1
	Adesione ad un'organizzazione di filiera (cooperative, consorzi, associazioni, ecc.)	6,6	10,8	15,7	1,3	2,6	9,0
	Nessun cambiamento rilevante	73,3	72,5	66,4	51,2	0,0	69,3
	Altro	0,4	1,5	6,9	0,0	0,0	2,1
	Dom. 9	Inserimento di nuovi prodotti/servizi	8,5	6,7	14,2	1,3	2,6
Investimenti su macchine/attrezzature/strutture		22,7	18,8	14,3	24,8	53,0	20,9
Rafforzamento dell'attività commerciale/vendita		8,3	8,4	14,8	0,0	2,6	9,5
Nessun cambiamento rilevante		64,3	77,4	57,4	74,0	47,0	63,8
Altro		8,2	2,6	12,1	0,0	0,0	8,2

L'orticoltura segue il comportamento della frutticoltura, ma in senso maggiormente conservativo: a quasi tutte le domande riguardanti l'innovazione negli ultimi tre anni la risposta è negativa per circa la metà delle aziende. Sul futuro, però, c'è più attenzione di quella che ai prossimi tre anni riservano gli altri tre settori (nessun cambiamento per il 57% delle aziende, contro una media generale del 64%).

Considerando, infine, più analiticamente i comportamenti inerziali che caratterizzano, nella media, il settore viticolo, i cambiamenti registrati negli ultimi tre anni sono rari su tutta la gamma delle variabili considerate (gamma dei prodotti/servizi, tecnologia meccanica, organizzazione). Un allentamento delle tendenze inerziali si nota sul terreno dell'investimento (solo il 49% delle aziende dichiara di non aver fatto investimenti rilevanti negli ultimi tre anni) e su quello degli stimoli all'innovazione (51%) e dell'apertura ai contributi esterni (49%).

2.9 I COMPORTAMENTI INERZIALI IN FUNZIONE DEL GRADO DI APERTURA DEL SISTEMA OPERATIVO E COGNITIVO USATO DALL'AZIENDA

Una terza variabile che influisce sulla diffusione dell'atteggiamento dinamico *versus* inerziale nelle ecologie dell'innovazione venete è la natura aperta o chiusa del sistema operativo e cognitivo impiegato dalle aziende. Sono più propense a cambiare e a valorizzare il cambiamento in corso le aziende che operano all'interno di *reti aperte*, nel senso che si affidano all'*outsourcing*, a specialisti, alla filiera o a servizi di consulenza professionali, associativi e pubblici per lo svolgimento di attività rilevanti e per l'acquisizione delle conoscenze/competenze necessarie. Invece – come era da aspettarsi – sono poco propense a cambiare e a valorizzare il cambiamento in corso le aziende che si appoggiano ad un sistema di attività e di conoscenza *chiuso*, ripiegato nel ristretto circuito proprietario.

Tab. 4 - Risposte pesate del campione intervistato per livello di apertura

	Risposte	Reti aperte	Sistemi chiusi	Totale
Dom. 1	Inserimento di nuovi prodotti/servizi	40,1	7,9	20,5
	Investimenti su macchine/ attrezzature/ strutture	59,2	24,5	38,1
	Rafforzamento dell'attività commerciale/ vendita	26,2	3,0	12,1
	Nessun cambiamento rilevante	25,0	71,1	53,1
	Altro	5,4	1,6	3,1
Dom. 2	Aumento della specializzazione produttiva	29,3	6,4	15,3
	Inserimento di nuove coltivazioni	26,8	7,0	14,7
	Ampliamento/inserimento di nuovi allevamenti	2,3	3,1	2,8
	Nuovi servizi (es. agriturismo, fattoria didattica, ecc.)	4,0	0,7	2,0
	Nessun cambiamento rilevante	47,7	85,5	70,7
	Altro	1,3	1,4	1,4

Dom. 3	Potenziamento/rinnovamento del parco macchine agricole/ attrezzature/strutture	51,8	19,4	32,1
	Introduzione di nuove tecniche produttive	27,6	4,0	13,3
	Investimenti in informatica (pc, internet, software, ecc.)	29,1	3,8	13,7
	Nessun cambiamento rilevante	29,8	78,2	59,3
Dom. 4	Ampliamento azienda (attraverso affitto o acquisto)	22,6	8,6	14,1
	Aumento personale e/o collaborazioni professionali	15,9	0,9	6,8
	Affidamento ad esterni di alcune attività aziendali	6,5	0,1	2,6
	Potenziamento canali di vendita (es. vendita diretta, spaccio, ecc.)	19,3	2,4	9,1
	Adesione ad un'organizzazione di filiera (coop., consorzi, associazioni, ecc.)	22,8	0,0	9,0
	Nessun cambiamento rilevante	41,2	87,6	69,3
	Altro	3,1	1,4	2,1
Dom. 9	Inserimento di nuovi prodotti/servizi	13,7	6,7	9,4
	Investimenti su macchine/attrezzature/strutture	24,3	18,7	20,9
	Rafforzamento dell'attività commerciale/vendita	12,0	7,9	9,5
	Nessun cambiamento rilevante	60,9	65,6	63,8
	Altro	3,4	11,4	8,2

Il 71% di questo tipo di aziende non ha infatti introdotto alcun cambiamento negli ultimi tre anni, per quanto riguarda la gamma, le macchine e la commercializzazione. Per le imprese che invece operano all'interno di reti aperte questa percentuale scende al 25%. Sono pochissime (10%) le aziende operanti in rete che non hanno fatto alcun investimento rilevante negli ultimi 3 anni, o che non hanno valorizzato stimoli all'innovazione provenienti dall'esterno. Tuttavia, anche in questo caso, un campanello di allarme viene dalla risposta sul cambiamento atteso nei prossimi 3 anni: anche per le aziende che operano nelle reti aperte la previsione prevalente (nel 61% dei casi) è che non ci sarà alcun cambiamento. La qualità delle reti di cui si parla, evidentemente, funziona entro un orizzonte di progetto limitato, che si limita alla gestione dell'esistente e dei cambiamenti che diventano via via necessari. L'idea che il cambiamento sia un processo auto-propulsivo, e che le reti possono essere il suo innesco, è ancora minoritaria nel sistema agricolo veneto, anche all'interno dei suoi circuiti maggiormente propensi all'apertura verso le relazioni esterne.

2.10 I COMPORTAMENTI INERZIALI IN FUNZIONE DEL GRADO DI ISTRUZIONE DEL TITOLARE AZIENDALE

Ultima variabile rilevante, sotto il profilo della demarcazione tra aziende dinamiche e aziende inerziali, è il livello di istruzione del titolare (o dell'amministratore) dell'impresa.

L'atteggiamento verso il cambiamento muta in modo rilevante a seconda del grado di istruzione che indirizza la guida gestionale e strategica dell'azienda. Se il titolare (o amministratore) ha avuto solo un'istruzione di base, nel 62% dei casi la sua azienda non ha introdotto alcun cambiamento negli ultimi tre anni, né riguardo alla gamma dei prodotti/servizi offerti, né in termini di investimenti in meccanizzazione o commercializzazione. La percentuale scende al 40% nel caso di titolari dotati di un livello superiore di istruzione. In particolare il livello di istruzione riduce la presenza di comportamenti inerziali sul terreno dell'innovazione tecnica (solo il 37% non ha potenziato macchine e tecnologia), dell'investimento (solo il 26% non ha fatto investimenti rilevanti) e delle relazioni con i terzi (solo il 28% non ha modificato la propria rete di appoggio esterno). Anche in questo caso, tuttavia, l'istruzione non basta a fornire alle aziende un atteggiamento pro-attivo sul futuro: anche tra le aziende con titolare istruito, il 59% pensa che nei prossimi tre anni non ci saranno cambiamenti importanti rispetto alla situazione esistente (in questo non c'è una differenza significativa rispetto alle aziende con titolare meno istruito, in cui questa percentuale agnostica su futuro è del 67%).

Tab. 5 - Risposte pesate del campione intervistato per livello di istruzione

	Risposte	Istruzione di base	Istruzione superiore	Totale
Dom. 1	Inserimento di nuovi prodotti/servizi	13,0	32,0	20,5
	Investimenti su macchine/ attrezzature/ strutture	27,5	54,3	38,1
	Rafforzamento dell'attività commerciale/ vendita	8,0	18,4	12,1
	Nessun cambiamento rilevante	61,8	39,6	53,1
	Altro	3,4	2,5	3,1
Dom. 2	Aumento della specializzazione produttiva	13,3	18,4	15,3
	Inserimento di nuove coltivazioni	7,7	25,6	14,7
	Ampliamento/inserimento di nuovi allevamenti	3,4	1,9	2,8
	Nuovi servizi (es. agriturismo, fattoria didattica, ecc.)	1,9	2,2	2,0
	Nessun cambiamento rilevante	76,4	62,0	70,7
	Altro	1,8	0,6	1,4

Dom. 3	Potenziamento/rinnovamento del parco macchine agricole/ attrezzature/strutture	16,3	56,3	32,1
	Introduzione di nuove tecniche produttive	10,7	17,2	13,3
	Investimenti in informatica (pc, internet, software, ecc.)	8,0	22,5	13,7
	Nessun cambiamento rilevante	73,7	37,0	59,3
Dom. 4	Ampliamento azienda (attraverso affitto o acquisto)	12,2	16,9	14,1
	Aumento personale e/o collaborazioni professionali	4,6	10,3	6,8
	Affidamento ad esterni di alcune attività aziendali	1,3	4,6	2,6
	Potenziamento canali di vendita (es. vendita diretta, spaccio, ecc.)	4,2	16,5	9,1
	AdeSIONE ad un'organizzazione di filiera (cooperative, consorzi, associazioni, ecc.)	9,2	8,7	9,0
	Nessun cambiamento rilevante	73,6	62,8	69,3
	Altro	3,3	0,3	2,1
Dom. 9	Inserimento di nuovi prodotti/servizi	9,6	9,1	9,4
	Investimenti su macchine/attrezzature/strutture	20,1	22,1	20,9
	Rafforzamento dell'attività commerciale/vendita	3,9	18,1	9,5
	Nessun cambiamento rilevante	66,6	59,3	63,8
	Altro	11,4	3,3	8,2

2.11 E LE AZIENDE DINAMICHE, CHE LEVE HANNO UTILIZZATO?

Come abbiamo visto, le aziende “dinamiche” – che convivono col cambiamento – sono nell’agricoltura veneta una minoranza, sia pure significativa: all’incirca *metà* delle aziende intervistate (47%) ha cambiato negli ultimi tre anni la gamma dei prodotti/servizi offerti, la propria dotazione tecnologica e meccanica, le proprie linee di commercializzazione.

Ma in che direzione si è mosso questo drappello di innovatori? Per tracciare le differenze tra i diversi modelli a confronto e il rapporto con le variabili esplicative utilizzate nell’analisi abbiamo ristretto il campione studiato alle sole imprese che hanno introdotto cambiamenti, nei diversi campi considerati dalle domande. E abbiamo esaminato la loro distribuzione tra le diverse strade che era possibile intraprendere.

Se guardiamo alle sole aziende che, per un verso o per un altro, hanno registrato un cambiamento rilevante negli ultimi tre anni, possiamo constatare che il fulcro del cambiamento è dato dall’investimento in macchine e attrezzature, che ha interessato l’81% delle imprese dinamiche considerate¹⁵. L’innovazione nella

gamma dei prodotti/servizi ha interessato il 44% delle aziende, e il rafforzamento dell'attività di commercializzazione/vendita solo il 26%. Si tratta di un chiaro indizio di un modello di gestione delle imprese agricole regionali che è in prevalenza “orientato alla produzione”, invece di essere – come i tempi comandano – “orientato al mercato”. Ovvero: si cerca di vendere quello che si è prodotto, invece di produrre quello che si ritiene di poter vendere.

Tab. 6 - Risposte pesate del campione con cambiamenti (domanda 1)

	INNOVAZIONI	Totale
Dom. 1	Inserimento di nuovi prodotti/servizi	43,7
	Investimenti su macchine/ attrezzature/strutture	81,1
	Rafforzamento dell'attività commerciale/vendita	25,7
	Altro	6,6

È un problema che le imprese industriali si posero in epoca fordista, quando la rapida crescita della produttività nelle fabbriche rendeva evidente che il problema non era quello di produrre, ma quello di vendere. E che produrre grandi volumi senza avere poi la capacità di venderli a prezzi remunerativi poteva essere la premessa di un disastro economico. Successivamente, gli investimenti commerciali crebbero ad una velocità maggiore di quelli fatti nella manifattura di fabbrica: per allargare i mercati e relazionarsi con i clienti finali si crearono marchi, si fecero investimenti in comunicazione, si allungarono le catene di negozi (monomarca, affiliati, plurimarca), potenziando il sistema logistico che li serve. Inizialmente questa crescita dell'attenzione e degli investimenti delle imprese verso il mercato finale venne gestito con linee proprietarie, accrescendo l'integrazione verticale delle singole imprese e la loro dimensione.

Ma – a partire dagli anni settanta – questa linea di evoluzione ha mutato segno, creando, con l'*outsourcing* filiere “lunghe” in cui molte delle lavorazioni manifatturiere sono decentrate fuori della grande fabbrica e affidate a fornitori di componenti e terzisti. La produzione perde la sua linearità verticale e proprietaria, e diventa *sistema* pluriaziendale dove il valore è co-prodotto. In questo “sistema del valore” si sviluppa una doppia specializzazione: a monte della filiera i fornitori, lavorando su ordine del committente, continuano ad avere un orientamento alla produzione; mentre, a valle, i committenti – che spesso sono grandi imprese – presidiano le funzioni chiave del sistema: dalla tecnologia alla finanza, dalla progettazione all'assemblaggio, dalla logistica alla vendita, dalla comunicazione della marca all'interazione col consumo finale.

15) I pesi sono sempre rapportati all'universo, non al campione.

Questo processo di doppia specializzazione, che è andato avanti dal 1970 ad oggi, ha reso la filiera industriale di oggi un sistema che somma contributi diversi e complementari, mettendo insieme soggetti dotati di potere contrattuale e di “visioni” del business molto diverse tra loro.

Si pensi solo ad un fatto: oggi le 4.000 imprese medio-grandi che costituiscono l'ossatura del nostro capitalismo manifatturiero delegano all'esterno il 79% della produzione di valore che, con il fatturato, portano ai loro clienti. Si tratta non solo di materie prime ed energia (due input necessariamente “esterni”) ma anche acquisto di componenti, lavorazioni conto terzi, servizi, conoscenze. Ossia parti importanti della filiera produttiva governata dal “sistemista” che per ogni addetto direttamente controllato mobilita all'esterno 4 addetti, pilotando un sistema complessivo che è di *cinque volte più grande* di quello leggibile nel suo conto economico (valore aggiunto) e patrimoniale (capitale investito).

Questa evoluzione, sia pure in forme diverse, si è realizzata anche in agricoltura, stabilendo una divisione del lavoro tra i produttori agricoli (a monte), orientati alla produzione, e l'industria alimentare e la grande distribuzione (GDO), che hanno invece sempre più sviluppato un orientamento al mercato, creando marchi, facendo investimenti in comunicazione, presidiando canali logistici e di vendita rivolti al consumo finale.

Questa divisione del lavoro è servita ad “arricchire” il valore del prodotto alimentare o comunque lavorato, che il cliente è in grado di riconoscere come aderente non solo alla scheda dei suoi *bisogni* (la nutrizione) ma anche a quella – sempre più importante – dei suoi *desideri* (tutto ciò che dà significato e valore simbolico al cibo). Ma, come si sa, questa evoluzione delle filiere ha consegnato i produttori agricoli ad un ruolo dipendente dagli input dei committenti che presidiano le fasi a valle della filiera. I quali sono gli unici in grado di proporre le innovazioni e di suscitare l'attenzione e l'apprezzamento (con il prezzo) del consumatore finale, catturando così una quota importante del valore co-prodotto dalla filiera.

I produttori agricoli, in questa divisione dei ruoli in commedia, sono *esentati* da compiti difficili e lontani dalla loro cultura tradizionale (gli investimenti e le competenze che vanno alla scoperta della commercializzazione e del consumo finale), ma al tempo stesso sono *tenuti lontani da due elementi fondamentali* della co-produzione di valore:

- l'*innovazione* realizzata in funzione delle nuove tendenze del consumo;
- la capacità di rendere *riconoscibile* (col marchio o con la tracciabilità) e *riconosciuto* (nel prezzo) il proprio apporto innovativo alla co-produzione di prodotti/servizi che vanno incontro ai desideri e ai significati emergenti nel mondo del consumo.

Si tratta di una condizione che finisce per rendere la maggior parte dei produttori agricoli – specie se piccoli e tradizionalisti – fortemente dipendenti, nella maggior parte dei casi, da chi presidia le fasi a valle della filiera: non solo grossisti, ormai, ma soprattutto industria agro-alimentare e GDO. Se l'azienda agricola, come accade alla maggior parte delle aziende da noi intervistate, viene consegnata al ruolo di azienda “orientata alla produzione”, invece che al mercato, la sua *vis* innovativa tende a manifestarsi sul piano della tecnologia produttiva e della meccanizzazione dei processi: assai meno riesce a far propria la logica dell'investimento in commercializzazione e nel sistema di relazione: ICT, marchi, comunicazione, logistica, interazione col cliente grande e piccolo che presidia le fasi a valle della filiera.

Questa differenza tra orientamento alla produzione e orientamento al mercato, ci dice la nostra indagine, è oggi la linea di confine che caratterizza la frontiera dell'innovazione nell'agricoltura veneta. Infatti, quasi tutte le imprese dinamiche (l'81%), come abbiamo visto, sono interessate all'*innovazione tecnica*, ma solo metà di esse si cura dell'*innovazione di prodotto*, per arrivare alla fine che solo la metà della metà investe per presidiare l'*innovazione nei canali commerciali e di vendita*.

Anche per il futuro questa vocazione per l'innovazione tecnica rimane, anche se diventa meno totalizzante: riguarda solo il 58% delle imprese che pensano di introdurre cambiamenti. Non è poco ma è molto meno dell'81% (delle imprese dinamiche) assegnato a questa voce con riferimento ai cambiamenti introdotti negli ultimi tre anni. Tuttavia questa minore attenzione all'innovazione tecnica non aumenta il peso dell'attenzione riservata, per il futuro, all'innovazione di prodotto e dei canali commerciali.

Questa predilezione per l'innovazione tecnica è anche dovuta al fatto che il suo input viene nella maggior parte dei casi delegato all'esterno, ossia al produttore di macchine che aumenta, anno per anno, la potenza e la versatilità dei mezzi messi a disposizione degli utilizzatori. Infatti la “passione” per l'innovazione tecnica, tra le imprese che la praticano, si concentra nel potenziamento o rinnovamento del parco macchine e delle attrezzature connesse: il 79% delle imprese dinamiche in campo tecnico dichiara di aver fatto investimenti di questo genere. Ma meno della metà di esse ha introdotto nuove tecniche produttive (32%) o fatto investimenti in informatica (34%). Due innovazioni tecniche che coinvolgono, in maggiore misura, competenze e iniziative interne e coinvolgenti, che – in quanto tali – dovrebbero essere affidate a capacità endogene, prima che ai fornitori esterni. Da questo punto di vista, possiamo dire che solo un terzo delle imprese dinamiche (in campo tecnico) ha questa volontà e capacità di auto organizzare l'innovazione produttiva.

Rapportandosi al campione totale (che comprende imprese dinamiche e non dinamiche) possiamo dire che le imprese evolute, sul terreno dell'innovazione tecnica non meramente "importata", sono poco meno del 15% del totale. Un drappello di pionieri che di distaccano dalla media, e che potrebbero segnare la strada anche per gli altri, purché si avviino dinamiche imitative e di diffusione organizzata di nuovi modelli di business e di organizzazione aziendale, nelle filiere.

Se poi si guarda al gruppo delle imprese che sono dinamiche sul fronte dell'*innovazione organizzativa*, i dati mostrano che, nella maggior parte dei casi (46%), si è proceduto a cambiare l'organizzazione aziendale in funzione dell'ampliamento delle superfici coltivate (con affitto o acquisto). Nel 30% circa dei casi troviamo, tuttavia, imprese che si impegnano per innovare i canali di relazione con la filiera, potenziando le funzioni commerciali con strutture di vendita diretta, spacci o altre soluzioni e aderendo a consorzi e associazioni che consentono a più aziende di condividere alcune delle funzioni chiave della filiera.

Circa un terzo delle imprese dinamiche che si sono mosse sul fronte dell'innovazione organizzativa si occupa, dunque, di presidiare le relazioni con la filiera: non è poco. Ma si tenga presente che questa percentuale è misurata sul gruppo ristretto delle imprese che si sono date da fare su questo particolare fronte di innovazione. Se si guarda al campione complessivo (considerando imprese dinamiche e inerziali), la quota delle imprese che sono interessate a curare le funzioni relazionali di cui abbiamo detto arriva al 10% circa del totale. Anche su questo fronte, ci si accorge che i pionieri sono pochi, ma non pochissimi: abbastanza per avere un innesco capace di alimentare un processo più grande, se ci sono meccanismi di rinforzo e imitazione organizzata, soprattutto sul piano della cultura imprenditoriale.

Tab.7 - Risposte pesate del campione con cambiamenti (domanda 3 e 4)

	TECNOLOGIA	%
Dom. 3	Potenziamento/rinnovamento del parco macchine agricole/ attrezzature/strutture	78,7
	Introduzione di nuove tecniche produttive	32,5
	Investimenti in informatica (pc, internet, software, ecc.)	33,6
	ORGANIZZAZIONE E VENDITA	
Dom. 4	Ampliamento azienda (attraverso affitto o acquisto)	45,9
	Aumento personale e/o collaborazioni professionali	22,3
	Affidamento ad esterni di alcune attività aziendali	8,5
	Potenziamento canali di vendita (es. vendita diretta, spaccio, ecc.)	29,6
	Adezione ad un'organizzazione di filiera (coop., consorzi, associazioni, ecc.)	29,3
	Altro	6,8

In parte questa propagazione di modelli di produzione e vendita innovativi può essere appoggiata alla normativa, a cui le imprese devono – per un verso o per un altro – adeguarsi. L'agricoltura, con la tradizione di una politica di intervento abbastanza determinante per gli esiti competitivi delle aziende, ha assegnato un ruolo importante alle trasformazioni indotte normativamente, a cui le aziende si adeguano. Ma nella maggior parte dei casi si tratta di un comportamento passivo, indotto da convenienze o vincoli che – buoni o cattivi – sono stati sostanzialmente pensati e imposti dall'esterno. Il 21% delle imprese dinamiche ha dichiarato, in effetti, che la ragione dell'innovazione introdotta in azienda è stata l'adeguamento (quasi sempre obbligato) a nuove *normative*.

Una difficoltà sostanziale, che frena la diffusione spontanea – non imposta – delle “buone idee”, è una spiccata preferenza *a fare da soli*. Una preferenza che è forte anche tra le imprese dinamiche, per le quali ci aspetteremmo una maggiore disponibilità verso comportamenti aperti e collaborativi, nella logica dello *shared value* di filiera. Il 57% delle imprese che hanno introdotto cambiamenti significativi negli ultimi tre anni dichiara infatti: “abbiamo fatto tutto da soli”.

Solo una parte significativamente minore (28%), nel campione delle imprese dinamiche, ha utilizzato gli stimoli provenienti dalla concorrenza, ossia dal mercato. Il 16% ha invece fatto leva sulle sollecitazioni provenienti dalla filiera (clienti o fornitori): anche in questo caso, rapportando questa percentuale al campione totale (imprese dinamiche e inerziali) troviamo la proporzione già vista di imprese evolute, in senso relazionale: un'impresa su 10 è in grado di muoversi in sintonia con gli stimoli derivanti dalla logica di filiera.

Anche nel ricorso a competenze e professionalità esterne i dati confermano questa situazione: tra le imprese dinamiche, nei due terzi dei casi (il 66%), le imprese non hanno fatto ricorso a nessun apporto esterno. In misura minore hanno fatto ricorso all'apporto delle associazioni di categoria (16%), a consulenti (15%) o a specialisti esterni (9%). Poche di esse si sono rivolte ai servizi tecnici pubblici (2%).

Come abbiamo detto, molto di più ha contato, sotto il profilo dello stimolo ad innovare, la normativa che impone cambiamenti obbligatori, non volontari: sul campione totale (imprese dinamiche e inerziali) questo “stimolo” normativo è richiamato dall'11% delle imprese, contro un ricorso ai servizi tecnici pubblici limitato all'1%. Ci sono tante ragioni che giustificano questo dato, sicuramente preoccupante per il futuro del sistema agricolo regionale. Ma soprattutto contano, a nostro parere, due ragioni:

- a) attualmente i servizi tecnici pubblici riescono ad intercettare la massa delle aziende (salvo poche eccezioni) non su base volontaria, ma soprattutto stimolandone l'*adeguamento obbligatorio a normative* emanate in conformità con i loro suggerimenti;

- b) forse anche per questo ruolo, allineato con una normativa che le imprese vedono scendere dall'alto, la disponibilità alla collaborazione spontanea con i servizi tecnici pubblici rimane limitata.

Tab. 8 - Risposte pesate del campione con cambiamenti (domanda 5, 6 e 7)

FINANZA		%
Dom. 5	Risorse proprie/autofinanziamento	81,1
	Capitali portati da nuovi soci	2,3
	Prestito dalle banche	40,0
	Fondi pubblici	9,4
	Altro	1,8
STIMOLO		
Dom. 6	Fornitori/clienti	16,4
	Altre aziende agricole (concorrenza)	28,0
	Istituzioni pubbliche, consulenti, ecc.	4,4
	Nuove normative	20,9
	Abbiamo fatto tutto da soli	57,3
	Altro	3,7
AIUTO NELLA REALIZZAZIONE		
Dom. 7	Consulente/professionista	14,7
	Associazione di categoria/produttori	16,1
	Ditta specializzata	9,1
	Servizi tecnici pubblici	2,2
	Nessuno	65,6
	Altro	2,0

La cultura imprenditoriale non ha ancora assimilato, come abbiamo già detto, la logica dell'ecologia dell'innovazione che vede i risultati economici della singola azienda legati alle *performances* complessive del sistema territoriale e alla capacità di fare leva su risorse di competenza e di guida addizionali rispetto a quelle disponibili solo sul mercato.

Si tratta di un *impasse* che l'indagine ha messo in luce oggi, ma che deriva da una storia ben nota. Tuttavia, per trarre conclusioni operative dalla ricognizione della situazione attuale, occorre ricordare che in passato il ruolo dei servizi tecnici pubblici è stato essenziale per promuovere innovazioni fondamentali nella cultura imprenditoriale e nelle tecniche di coltivazione agricole, sopperendo a cronici deficit di competenza, di capitali e di fiducia, presenti in molte delle aziende private.

Oggi bisogna nuovamente affrontare il problema avendo in mente una "strada alta" dell'innovazione che solo le strutture pubbliche – insieme alle associazioni – possono presidiare, lasciando alla consulenza privata o associativa, ai consorzi,

alla filiera fornitori-clienti, e alle tante iniziative imprenditoriali singole il compito di portare avanti le innovazioni di minore portata.

2.12 UNA MAPPA DEI CAMBIAMENTI IN CORSO

Sia pure con una mescolanza di chiaro-scuro, il sistema agricolo veneto si avvia a diventare una ecologia dell'innovazione capace di adeguarsi alle sfide cognitive e competitive imposte dal nuovo paradigma produttivo: il capitalismo globale della conoscenza.

Per dare ritmo e portata ai processi di innovazione richiesti, tuttavia, occorre conoscere a fondo la geografia del cambiamento in corso, nei suoi dettagli e nelle sue (profonde) differenze. La mappa sintetica dei problemi, tracciata in base alla ricognizione delle difficoltà sull'innovazione incontrate dalle nostre 403 imprese, non è dunque sufficiente. Bisogna cominciare a differenziare e specificare, in funzione di categorie maggiormente analitiche.

Chi sta trainando la corsa e chi è rimasto indietro? E con quali differenze nelle soluzioni prescelte e nei percorsi imboccati?

Già nella differenziazione per settori si trovano fattori importanti che influenzano sui comportamenti innovativi e sulle loro *performances*. L'indagine mette in luce, ad esempio, che tra i tre percorsi innovativi di fondo (innovazione nella gamma, nelle macchine e nella commercializzazione), c'è un accordo pressoché totale, tra i diversi settori, sulla assoluta necessità di portare avanti cambiamenti connessi alle macchine e alle strutture connesse: il settore florovivaistico nella sua totalità ha fatto investimenti nella meccanizzazione (99% delle risposte, contro una media generale pari all'81%, calcolata sulle sole aziende dinamiche¹⁶), ma anche gli altri settori non sono da meno, in questo campo: il 91% delle aziende nella frutticoltura, il 79% nell'orticoltura, il 76% nella viticoltura. E' questa anche la soluzione maggiormente "votata" per il futuro, anche se con minor grado di unanimità (58% delle risposte).

L'innovazione nella gamma dei prodotti/servizi offerti riguarda soprattutto l'orticoltura (60% delle risposte) e il florovivaismo (51%), contro una media complessiva del 44%. Solo un terzo delle imprese dinamiche ha invece cambiato la propria gamma nel settore viticolo e frutticolo.

Differenze anche più marcate si incontrano sul terreno del rafforzamento dell'attività commerciale e di vendita, a cui si sono dedicate il 49% delle imprese

¹⁶ I dati si riferiscono ai cambiamenti introdotti negli ultimi tre anni e le percentuali sono calcolate sul numero delle aziende dinamiche, che hanno introdotto cambiamenti (escludendo perciò le aziende soltanto inerziali).

dinamiche della florovivaistica (contro una media del 26%), ma che ha avuto poca attenzione da parte delle aziende della frutticoltura (17%) e della viticoltura (23%), lasciando l'orticoltura in una posizione intermedia (31%). Frutticoltura e orticoltura si sono soprattutto dedicate ad inserire nuove coltivazioni (73% e 65% delle risposte contro una media del 50%). Investimenti in informatica sono stati fatti in prevalenza da aziende viticole (37%) e orticole (46%, a confronto di una media del 34%). Il potenziamento dei canali di vendita ha interessato soprattutto la florovivaistica (50% contro una media del 30%).

Tab. 9 - Risposte pesate del campione con cambiamenti per settore

	Risposte	Viticolo	Frutticolo	Orticolo	Floricolo	Altro	Totale
Dom. 1	Inserimento di nuovi prodotti/ servizi	33,7	36,1	60,2	51,3	47,0	43,7
	Investimenti su macchine/ attrezzature/ strutture	76,2	91,5	78,9	98,7	100,0	81,1
	Rafforzamento dell'attività commerciale/ vendita	22,6	17,3	30,7	48,7	2,6	25,7
	Altro	1,0	3,7	19,3	0,0	0,0	6,6
Dom. 2	Aumento della specializzazione produttiva	51,3	37,4	39,4	98,2	95,1	52,3
	Inserimento di nuove coltivazioni	44,0	73,3	65,0	33,9	0,0	50,4
	Ampliamento/ inserimento di nuovi allevamenti	11,6	6,5	10,1	1,8	4,9	9,6
	Nuovi servizi (es. agriturismo, fattoria didattica, ecc.)	5,7	0,0	13,4	0,0	4,9	6,9
	Altro	9,4	0,0	0,0	0,0	0,0	4,6
Dom. 3	Potenziamento/ rinnovamento del parco macchine agricole/ attrezzature/ strutture	76,0	81,6	72,7	98,6	100,0	78,7

	Introduzione di nuove tecniche produttive	36,3	17,3	39,0	24,7	2,6	32,5
Dom. 3	Investimenti in informatica (pc, internet, software, ecc.)	37,0	24,2	46,4	1,4	0,0	33,6

Per il futuro non ci sono incrementi di attenzione verso le due variabili critiche della gamma e della commercializzazione: in generale solo un quarto del campione prevede cambiamenti in questi campi.

Interessante è anche vedere come lo stimolo della concorrenza abbia sollecitato diversamente i settori a fare innovazione: orticoltura e florovivaistica sono molto sensibili a questo riguardo (50% e 47% delle risposte, da mettere a confronto con una media del 28%).

Abbiamo dunque di fronte un campione abbastanza variegato, anche dal punto di vista delle differenze tra settori. Volendo tracciare un quadro dei problemi di innovazione che attraversano i settori e riguardano l'agricoltura veneta in generale, è importante tenere presente la diversità tra settori, ma contano anche – e forse di più, parlando di innovatori – altre caratteristiche dei contesti, maggiormente legate agli atteggiamenti delle persone o alle loro rappresentazioni di fondo.

Proviamo a vedere, sempre sulla base del campione *ristretto alle imprese dinamiche* (escludendo, dunque, le imprese inerziali, che negli ultimi tre anni non hanno introdotto cambiamenti di sorta, e di cui abbiamo già detto in precedenza) altri elementi che ci aiutano a definire meglio il contesto in cui si muovono i singoli innovatori.

2.13 CHI E COME INNOVA: L'INFLUENZA DEL MODELLO DI INNOVAZIONE ADOTTATO

In primo luogo, è importante mettere a fuoco i diversi comportamenti che prevalgono, in un contesto, a seconda dei modelli di innovazione che in esso si affermano e si propagano.

Dal nostro punto di vista, tenendo conto delle risposte all'indagine, ci è sembrato che occorresse distinguere tra tre modelli-base, da cui sono stati ricavati tre *clusters* fondamentali¹⁷:

17) Per selezionare i *clusters* relativi ai modelli di innovazione, abbiamo classificato come *innovatori tecnici* coloro che hanno introdotto cambiamenti rilevanti nell'uso delle macchine e delle tecnologie e strutture connesse all'attività agricola (risposta positiva alla domanda 1). Sono

- a) i fans dell'innovazione tecnica o meccanica in senso proprio (che abbiamo chiamato *innovatori tecnici*, che sono risultati essere il 38% del campione totale delle 403 aziende, comprendenti aziende dinamiche e aziende inerziali);
- b) gli operatori attenti soprattutto alle *innovazioni d'uso*, orientate ad usare la tecnologia disponibile per dare risposta a bisogni o desideri latenti, che il mercato ha tardato a riconoscere e soddisfare (*innovatori d'uso*, che sono risultati essere il 30% del campione totale);
- c) i *tradizionalisti*, che hanno introdotto cambiamenti (rientrando in questo senso nel campione delle aziende dinamiche) ma che non rientrano nei due clusters precedenti (che sono risultati essere il 50% del campione totale).

Per la lettura dei dati, bisogna tenere presente che gli *imprenditori tradizionalisti*, in base alle risposte date, hanno nella stragrande maggioranza dei casi un *comportamento inerziale*. Non fanno cioè parte delle imprese dinamiche, anche se hanno fatto in casi sporadici qualche cambiamento minore. Analizzando il loro comportamento, può essere utile rilevare che una (limitata) percentuale di essi prevede nei prossimi tre anni di investire in macchine (14% del campione totale formato dalle 403 aziende), di modificare la gamma (6%) e di rafforzare l'attività commerciale (4%), avendo in mente, come possibili ostacoli a queste scelte il rischio da affrontare (9% delle risposte) e le difficoltà di ottenere credito (7%). Meglio di niente, ma certo non siamo di fronte ad un atteggiamento diverso da quello del passato, nonostante i grandi cambiamenti intervenuti nell'ambiente. I tradizionalisti restano tradizionalisti, e val bene il detto: una rondine non fa primavera.

Se si va a guardare il comportamento degli *innovatori tecnici* e degli *innovatori d'uso* (i due modelli di innovazione posti a confronto), è possibile mettere a fuoco i comportamenti prevalenti che caratterizzano i due *clusters*¹⁸.

Prima di tutto si deve dire che gli innovatori tecnici risultano, in media, più conservatori degli innovatori d'uso su tutti i fronti che non riguardano direttamente il *core* della loro visione imprenditoriale (l'investimento in macchine). Ad

stati invece classificati come *innovatori d'uso* coloro che hanno innovato la gamma, rafforzato l'attività commerciale o di vendita, introdotto nuovi servizi (come agriturismo, fattoria didattica ecc.) e fatto investimenti in sistemi ICT (risposta positiva alle domande 1, 2 e 3). Gli altri, che non hanno risposto affermativamente a nessuno di questi due criteri, sono stati iscritti nel cluster degli *imprenditori tradizionalisti*. Si tratta di una variabile multipla, in quanto un'azienda può essere sia tra gli innovatori tecnici, sia tra gli innovatori d'uso.

18) Si tenga presente che i dati relativi ai due clusters dipendono in parte dai criteri con cui sono stati selezionati i clusters stessi. I dati di comportamento relativi ai clusters possono tuttavia fornire informazioni addizionali per tutti quei comportamenti e problemi che eccedono i criteri di selezione impiegati nella formazione dei cluster.

esempio nella trasformazione del mix di attività (aumento della specializzazione produttiva, inserimento di nuove coltivazioni, nuovi servizi ecc.) il 41% degli innovatori tecnici (sul totale delle 403 aziende) dichiara di non aver effettuato nessun cambiamento negli ultimi tre anni, contro un 29% degli innovatori d'uso. Anche sul fronte delle innovazioni organizzative (ampliamento azienda, aumento del personale, ricorso a terzi, collaborazioni professionali, adesione a consorzi),

Tab. 10 - Risposte pesate del campione per modello di innovazione

	Risposte	Innov. Tecnici	Innov. D'uso	Tradional.	Totale
Dom. 2	Aumento della specializzazione produttiva	35,8	34,7	0,9	15,3
	Inserimento di nuove coltivazioni	28,1	40,7	1,8	14,7
	Ampliamento/ inserimento di nuovi allevamenti	7,2	5,1	0,0	2,8
	Nuovi servizi (es. agriturismo, fattoria didattica, ecc.)	2,0	6,7	0,0	2,0
	Nessun cambiamento rilevante	41,0	29,5	97,4	70,7
	Altro	3,1	1,0	0,2	1,4
Dom. 4	Ampliamento azienda (attraverso affitto o acquisto)	26,3	23,7	4,5	14,1
	Aumento personale e/o collaborazioni professionali	16,9	20,0	0,2	6,8
	Affidamento ad esterni di alcune attività aziendali	4,0	7,6	0,3	2,6
	Potenziamento canali di vendita (es. vendita diretta, spaccio, ecc.)	15,9	22,2	1,9	9,1
	Adesione ad un'organizzazione di filiera (cooperative, consorzi, associazioni, ecc.)	8,6	15,8	6,0	9,0
	Nessun cambiamento rilevante	53,5	38,3	87,1	69,3
	Altro	0,4	3,4	2,1	2,1

gli innovatori tecnici mostrano una attenzione assai minore degli innovatori d'uso: nel 53% dei casi non hanno fatto alcun cambiamento su questo fronte negli ultimi tre anni, contro un 38% degli altri.

Gli innovatori d'uso sono interessati come è ovvio al loro *core* (innovazione della gamma, investimenti commerciali e nei servizi), ma sono anche abbastanza sensibili al potenziamento del parco macchine (60% contro il 65% degli innovatori tecnici) e all'introduzione di nuove tecniche produttive.

Ma il differente peso degli atteggiamenti conservatori si rileva anche guardando al futuro: gli innovatori tecnici che pensano di cambiare qualcosa nel futuro sono pochi (il 59% pensa di non introdurre alcun cambiamento), mentre la maggioranza degli innovatori d'uso pensa che ci saranno cambiamenti da fare (solo il 40% dichiara "nessun cambiamento rilevante").

Tab. 10 bis - Risposte pesate del campione per modello di innovazione

	Risposte	Innov. Tecnici	Innov. D'uso	Tradional.	Totale
Dom. 3	Potenziamento/rinnovamento del parco macchine agricole/ attrezzature/ strutture	65,5	60,2	4,6	32,1
	Introduzione di nuove tecniche produttive	26,7	29,5	0,6	13,3
	Investimenti in informatica (pc, internet, software, ecc.)	25,0	45,3	0,0	13,7
	Nessun cambiamento rilevante	18,3	20,7	95,0	59,3
Dom. 9	Inserimento di nuovi prodotti/servizi	13,5	17,9	6,5	9,4
	Investimenti su macchine/attrezzature/strutture	23,2	38,0	14,1	20,9
	Rafforzamento dell'attività commerciale/vendita	17,5	19,2	4,5	9,5
	Nessun cambiamento rilevante	59,5	40,3	70,9	63,8
	Altro	3,4	7,1	12,0	8,2

Se guardiamo al campione ristretto alle sole imprese dinamiche, escludendo le imprese che nei vari campi adottano un comportamento inerziale, le differenze tra i due modelli di innovazione – quando le imprese decidono di dar mano a cambiamenti rilevanti – appaiono evidenti. Gli innovatori tecnici (dinamici) preferiscono

puntare sull'aumento della specializzazione produttiva (61% delle risposte, contro il 49% degli altri), mentre gli innovatori d'uso puntano all'allargamento della gamma con l'inserimento di nuove coltivazioni (58% delle risposte contro il 48% degli altri). La differenza di comportamento è netta sul terreno degli investimenti in informatica (che sono stati fatti dal 57% degli innovatori d'uso contro il 31% degli altri), nell'adesione a consorzi e nel ricorso a professionisti esterni o a servizi associativi (sebbene le percentuali non siano in questi casi elevate).

Per il futuro, tra gli imprenditori che scelgono il cambiamento, si nota una convergenza verso un modello di innovazione intermedio: gli innovatori d'uso pensano di investire in macchine (63% delle risposte), più degli innovatori tecnici (51%) che già hanno praticato questa strada. Mentre gli innovatori tecnici si propongono di lavorare sulla gamma (33%) e sulla commercializzazione (43%) più degli innovatori d'uso le cui percentuali, in risposta alle stesse domande, arrivano al 30% e al 32% rispettivamente.

Evidentemente, per chi decide di avviare un percorso di cambiamento (non si dimentichi che una parte rilevante degli innovatori tecnici pensa di non farlo) il modello di business da mettere in piedi deve essere innovativo su ambedue i fronti: quello dell'innovazione tecnica e quello dell'innovazione d'uso.

Un buon segno, perché con le grandi trasformazioni che sono in corso sui mercati e nella politica di sostegno le posizioni di pura e semplice intensificazione di quanto di nuovo si è già fatto e sperimentato non bastano. Bisogna imparare a muoversi a 360°, e – da questo punto di vista – è una buona cosa che le imprese comincino a lavorare sui propri punti di debolezza e sugli aspetti a cui hanno prestato minore attenzione.

Preoccupante resta il fatto che molti innovatori tecnici decidano di tirare i remi in barca anche sulla propria specializzazione innovativa. E' evidente che delegare l'innovazione ai fornitori di macchine e ai centri di ricerca che stanno alle loro spalle non è una buona cosa. Anche perché quelle macchine le compreranno tutti, anche i competitors più agguerriti, dotati di vantaggi su aspetti del processo produttivo che in Italia non possiamo imitare. Dunque, questo è un argomento a favore di un modello di innovazione che nasca dalla creatività diffusa delle aziende, con una forza propulsiva che viene dall'intelligenza delle persone e dalla mobilità delle idee nel contesto territoriale.

2.14 CHI E COME INNOVA: L'INFLUENZA DELLA DIMENSIONE

Certo, i modelli di innovazione – di qualunque tipo – devono imparare a fare i conti con la variabile dimensionale, che è associata spesso, come abbiamo già visto,

a comportamenti inerziali, poco aperti all'innovazione e al rischio conseguente.

Non tutte le piccole imprese del sistema veneto, tuttavia, sono relegate nel limbo della conservazione dell'esistente. Molte di esse sono realtà dinamiche, che possono dire la loro anche sul fronte dell'innovazione, e lo fanno senza tanto clamore. Andiamo a vedere come.

Il comportamento delle piccole imprese – nel campione delle aziende dinamiche – segue abbastanza da vicino la media generale, in tutta una serie di questioni, a partire dalla netta preferenza per il cambiamento delle tecniche di produzione affidato alla modernizzazione del macchinario acquistato da fornitori esterni. Il 79% delle microimprese e il 75% delle piccole ha fatto investimenti in macchine e strutture connesse negli ultimi tre anni, contro il 97% delle maggiori: c'è un piccolo gap, ma la corrente che muove il cambiamento è la stessa.

Se poi si entra nel dettaglio, il 75% delle microimprese dinamiche (nel campo del cambiamento tecnico) e l'84% delle piccole ha potenziato o rinnovato il parco macchine, contro il 79% delle maggiori. L'allineamento in questo caso è perfetto.

Invece le differenze emergono quando si parla di innovazioni di altro genere: specializzazione produttiva, informatica, organizzazione, ricorso a capitale umano competente.

In questi campi, il comportamento delle microimprese (un occupato) e delle piccole (2-3 occupati) si discosta notevolmente dalle maggiori (4 occupati e più), creando differenze significative nelle risposte:

- 1) solo il 14% delle microimprese ha proceduto, negli ultimi tre anni, a rafforzare l'attività commerciale e di vendita, contro il 34% delle piccole e il 41% delle maggiori;
- 2) l'aumento della specializzazione produttiva è stato scelto dal 43% delle microimprese, contro il 52% delle piccole e il 74% delle maggiori;
- 3) investimenti in informatica sono stati fatti dal 21% delle microimprese, mentre questa via è stata seguita dal 38% delle piccole e dal 60% delle maggiori imprese;
- 4) le microimprese che hanno ampliato l'azienda in termini di superficie coltivata sono il 41%, più o meno nella stessa proporzione delle piccole (48%) e delle maggiori (54%). Ma, contemporaneamente, sono pochissime tra le microimprese e le piccole quelle che hanno aumentato le persone messe al lavoro (anche con collaborazioni professionali esterne) (l'8% le microimprese, il 10% le piccole), mentre le imprese maggiori l'hanno fatto quasi tutte (72%);
- 5) le microimprese e le piccole hanno cercato di potenziare i loro canali di ven-

- dita con la vendita diretta o gli spacci in proporzione soddisfacente, e superiore alle maggiori (31% e 32% contro 22%);
- 6) l'adesione a consorzi e cooperative è stata un correttivo delle debolezze dimensionali molto impiegato, avendo interessato il 44% delle microimprese dinamiche e il 22% delle piccole, contro solo il 6% delle imprese maggiori;
 - 7) dal punto di vista finanziario, le microimprese e le piccole non differiscono molto dalle maggiori, perché tutte ricorrono in modo massiccio all'autofinanziamento (84% e 81% contro 71%), ma una differenza marcata di comportamento si riscontra nel ricorso al credito bancario, che per le micro e piccole riguarda una minoranza delle imprese dinamiche (37% e 33%) contro una percentuale assai più grande delle maggiori (65%);
 - 8) per quanto riguarda gli stimoli innovativi, la filiera fornitori-clienti non pesano molto, in questo senso, per le micro e piccole (14% e 16%) contro una maggiore importanza dichiarata dalle maggiori (26%). Anche la concorrenza conta relativamente poco (25% e 23%), contro un 47% delle maggiori. "Abbiamo fatto da soli" è la risposta assolutamente prevalente in tutte le categorie dimensionali (rispettivamente 50%, 68% e 58%). Lo stesso vale per il ricorso a consulenti e specialisti esterni: la risposta "nessuno", tra le imprese dinamiche arriva al 64% per le microimprese, al 62% per le piccole e al 77% (cosa sorprendente) per le maggiori, dimostrando una pericolosa tendenza alla chiusura dei circuiti cognitivi man mano che la dimensione aziendale cresce;
 - 9) nelle prospettive di cambiamento future, le microimprese dinamiche pensano di cambiare la gamma dei prodotti/servizi, con nuovi inserimenti, solo nella misura del 14%, contro un più realistico 41% e 40% delle piccole e delle maggiori. Hanno inoltre una certa ritrosia ad avventurarsi in un rafforzamento dell'attività commerciale (ricordato solo dal 19% delle microimprese e delle piccole imprese dinamiche), mentre le maggiori dichiarano che presteranno attenzione a questo tema fondamentale nel 61% dei casi;
 - 10) il 22% delle microimprese è consapevole delle difficoltà che incontreranno in futuro per un deficit di competenza (quasi nessuna delle piccole e delle maggiori imprese si preoccupa di questo). E' importante invece che le maggiori imprese pensino che in futuro saranno limitate nelle loro possibilità di sviluppo dallo scarso supporto di enti pubblici, organizzazioni di categoria, associazioni e professionisti esterni. Una richiesta di aiuto che è avanzata dal drappello delle imprese maggiormente dinamiche e che, proprio per questo, non va fatta cadere.

Tab. 11 - Risposte pesate del campione con cambiamenti per classe di dimensione

	Risposte	1 occupato	2-3 occupati	da 4 occupati	Totale
Dom. 1	Inserimento di nuovi prodotti/servizi	46,2	34,1	54,0	43,7
	Investimenti su macchine/ attrezzature/ strutture	79,0	75,4	96,8	81,1
	Rafforzamento dell'attività commerciale/vendita	14,1	34,3	41,0	25,7
	Altro	11,3	2,9	0,5	6,6
Dom. 2	Aumento della specializzazione produttiva	43,1	51,9	73,7	52,3
	Inserimento di nuove coltivazioni	47,0	53,3	53,4	50,4
	Ampliamento/inserimento di nuovi allevamenti	7,6	13,7	7,8	9,6
	Nuovi servizi (es. agriturismo, fattoria didattica, ecc.)	9,3	2,2	8,6	6,9
	Altro	7,6	0,7	4,0	4,6
Dom. 3	Potenziamento/rinnovamento del parco macchine agricole/ attrezzature/strutture	75,5	83,8	78,7	78,7
	Introduzione di nuove tecniche produttive	41,1	14,0	40,0	32,5
	Investimenti in informatica (pc, internet, software, ecc.)	20,9	37,8	60,5	33,6
Dom. 4	Ampliamento azienda (attraverso affitto o acquisto)	41,0	48,0	54,3	45,9
	Aumento personale e/o collaborazioni professionali	7,8	10,1	72,4	22,3
	Affidamento ad esterni di alcune attività aziendali	8,9	8,2	8,1	8,5
	Potenziamento canali di vendita (es. vendita diretta, spaccio, ecc.)	31,3	32,4	21,9	29,6
	Adesione ad un'organizzazione di filiera (cooperative, consorzi, associazioni, ecc.)	44,0	21,9	5,8	29,3
	Altro	11,9	1,9	1,9	6,8
Dom. 5	Risorse proprie/autofinanziamento	83,9	81,4	71,5	81,1
	Capitali portati da nuovi soci	4,4	0,0	0,0	2,3
	Prestito dalle banche	36,9	32,9	64,7	40,0
	Fondi pubblici	10,1	10,9	4,3	9,4
	Altro	0,2	5,0	0,5	1,8
Dom. 6	Fornitori/clienti	13,8	16,0	25,7	16,4
	Altre aziende agricole (concorrenza)	25,4	23,0	46,8	28,0
	Istituzioni pubbliche, consulenti, ecc.	7,0	1,9	1,3	4,4

Dom. 6	Nuove normative	26,9	4,9	34,8	20,9
	Abbiamo fatto tutto da soli	50,2	68,2	57,7	57,3
	Altro	3,5	5,9	0,0	3,7
Dom. 7	Consulente/professionista	8,1	24,8	15,7	14,7
	Associazione di categoria/produttori	18,4	13,0	15,0	16,1
	Ditta specializzata	10,2	9,6	4,4	9,1
	Servizi tecnici pubblici	3,4	1,0	1,1	2,2
	Nessuno	64,0	62,2	77,6	65,6
	Altro	3,2	0,7	0,5	2,0
Dom. 8	Rischio imprenditoriale	24,0	25,4	12,3	22,6
	Difficoltà di ricevere finanziamento	18,5	20,9	17,7	19,1
	Ricambio generazionale/competenze delle nuove leve	3,4	0,3	9,7	3,4
	Scarsa conoscenza tecnologie e/o mercati	11,1	5,8	4,4	8,3
	Scarso supporto di enti/org. di categoria/ associazioni/ professionisti	16,2	18,8	14,8	16,8
	Nessun ostacolo	36,0	39,7	46,0	38,8
	Burocrazia	9,7	2,7	1,9	6,2
	Altro	3,3	1,5	0,5	2,3
Dom. 9	Inserimento di nuovi prodotti/servizi	14,2	41,1	39,6	25,9
	Investimenti su macchine/attrezzature/ strutture	55,3	66,0	47,8	57,7
	Rafforzamento dell'attività commerciale/vendita	19,0	24,4	61,1	26,2
	Altro	37,7	5,2	1,0	22,7
Dom. 10	Rischio imprenditoriale	29,7	39,1	36,5	33,7
	Difficoltà di ricevere finanziamento	19,0	34,1	14,0	23,2
	Ricambio generazionale/competenze delle nuove leve	7,1	8,6	18,4	9,1
	Scarsa conoscenza tecnologie e/o mercati	22,2	1,9	1,0	12,8
	Scarso supporto di enti/org. di categoria/ associazioni/ professionisti	16,4	9,0	30,8	15,9
	Nessun ostacolo	35,0	24,4	23,4	30,0
Altro	7,5	19,8	24,8	13,8	

2.15 CHI E COME INNOVA: L'IMPIEGO DI SISTEMI CHIUSI O DI RETI APERTE

I limiti dimensionali che rendono difficile innovare alle microimprese e alle piccole possono, in astratto, essere rimossi dalla crescita dimensionale, indicata – in epoca fordista – come la strada maestra per fare economie di scala e aumentare il proprio potere contrattuale sui mercati. Dunque indicata come l'unica

percorribile per essere presenti nel mercato della produzione di massa, realizzata, secondo il modello fordista, con la piena integrazione verticale del ciclo, in nome dell'autosufficienza produttiva.

In un contesto del genere, si può anche nascere piccoli (in genere le nuove iniziative hanno una scala limitata dai capitali e dalle competenze del neo-imprenditore) ma non si riesce a sopravvivere se non si cresce rapidamente, acquistando una scala paragonabile a quella degli avversari.

Ma dalla *golden age* del fordismo, molta acqua è passata sotto i ponti. Sono state le grandi imprese stesse le prime a capire che era molto più agevole muoversi concentrando risorse e rischi su un core business limitato alle funzioni in cui potevano ambire ad un livello di eccellenza competitiva, delegando ad altri (alla filiera di fornitori-clienti collegati) tutto il resto.

Questa scelta è andata avanti da tempo e per tutte le imprese del mondo¹⁹. La tendenza verso una modalità distribuita e qualche volta modulare di produrre per “filiera” formate da centinaia di produttori specializzati, ha creato, nel tempo, lo spazio per lo sviluppo delle *reti di impresa*, ossia di rapporti collaborativi che consentono a ciascuna unità della filiera di avere relazioni stabili con i propri fornitori-clienti e di poter condividere, in condizioni affidabili, una parte delle conoscenze possedute.

Questi sviluppi hanno progressivamente cambiato il significato di “piccola impresa”. Inizialmente era un significato totalmente negativo, legato ai deficit di scala, di conoscenza e di potere contrattuale associati al mancato raggiungimento della “dimensione minima” richiesta dai diversi settori e dalle diverse funzioni svolte.

La piccola impresa non è necessariamente pre-moderna e arretrata se, specializzandosi e collegandosi con altri, diventa parte di una produzione organizzata per filiere (specializzazione dei fornitori e dei clienti collegati in filiera), per di-

19) Se si guarda al rapporto valore aggiunto / fatturato, che misura il grado di integrazione verticale della produzione nell'ambito proprietario dell'azienda, si scopre che ormai anche per sistemi di grande impresa come quello americano o quello tedesco, questo rapporto oscilla tra il 30 e il 40%. Detto in altri termini, il 60-70% della creazione di valore nella filiera è affidato a terzi. Come abbiamo visto, nel caso italiano, le medie imprese affidano a terzi il 79% della creazione di valore. E' più della media internazionale, ma non è “fuori tendenza”. E' del tutto entro una logica di crescita che punta sulla filiera come organismo produttivo e che riserva alle grandi imprese il controllo delle fasi e delle risorse critiche della filiera, decentrando ad altri il resto. Questi altri possono essere grandi imprese, che fanno da fornitori o da distributori, ma possono essere anche piccole imprese. Le economie di scala rilevanti si possono fare attraverso la filiera, che specializza le funzioni interne e consente in questo modo il ri-uso delle conoscenze dei fornitori e dei clienti specializzati, in rapporto ai volumi gestiti dalla filiera nel suo insieme e non alla dimensione della singola azienda che ne fa parte.

stretti (specializzazioni e addensamenti di un settore in un territorio ristretto) o per reti di collaborazione stabile tra imprese complementari. In tutti questi casi, la specializzazione delle competenze e delle attività, in rapporto agli altri componenti del sistema produttivo con cui lavora, consente di avere economie di scala nel ri-uso della conoscenza (la scala che conta, a questo proposito, è commisurata alla dimensione della filiera, del distretto o della rete, non a quella della singola impresa) e di poter competere utilizzando una risorsa critica che le grandi imprese fanno fatica a mobilitare: l'intelligenza fluida delle persone, in primo luogo dell'*imprenditore* che crede nelle proprie idee e capacità, e si assume i rischi dell'innovazione conseguente.

Questo processo, in agricoltura, si è progressivamente affermato ma più sulla base del ruolo "organizzatore" svolto da alcuni grandi mediatori (consorzi, cooperative, industria alimentare, GDO) che sulla base di una rivitalizzazione imprenditoriale partita dalle piccole imprese. Ma il processo è tuttora in corso, e gli spazi che apre alle piccole imprese possono essere riempiti da imprenditori che abbiano iniziativa e sappiano partecipare alle innovazioni di filiera o sviluppare innovazioni in proprio.

Ecco la via attraverso cui l'innovazione incontra oggi, quasi necessariamente, la logica del lavorare in rete con altri, cosa che per le grandi imprese diventa un *option*, mentre per le piccole è una necessità.

In che misura i contesti di azione degli imprenditori agricoli veneti sono caratterizzati dalla disponibilità a lavorare in rete, aprendosi agli interlocutori che sono presenti nel settore, nel territorio e nel sistema socio-istituzionale?

Sulla base delle risposte fornite all'indagine, abbiamo a questo proposito distinto due *clusters*²⁰:

- a) imprese che lavorano con *reti aperte* (pari al 39% delle 403 imprese esaminate);
- b) imprese che lavorano in preferenza con sistemi chiusi e proprietari (61% del totale).

Ci domandiamo se i due clusters – che chiameremo delle *aziende aperte* e delle *aziende chiuse* – si comportano in modo diverso non solo nei campi in cui esiste una differenza nata dai criteri di formazione del cluster, ma anche sugli altri temi oggetto dell'indagine.

20) Sono state considerate parte di reti aperte le imprese che hanno utilizzato competenze esterne (professionisti, specialisti, servizi tecnici pubblici, associazioni di categoria o dei produttori) oppure che hanno aderito a consorzi e altre forme di aggregazione. Le altre sono state considerate imprese che preferiscono lavorare entro il proprio sistema proprietario, chiuso ad apporti esterni significativi.

La prima grande differenza tra i due *clusters* è data dalla diversa propensione a tenere comportamenti inerziali sul fronte dell'innovazione: considerando le 403 aziende studiate, il 71% delle imprese chiuse dichiara di non aver fatto mutamenti negli ultimi tre anni; mentre le imprese aperte hanno quasi tutte praticato cambiamenti rilevanti, tranne una quota minore (25%). Queste differenze sostanziali si ripetono un po' per tutte le domande (sull'innovazione tecnica, sul cambiamento organizzativo, ecc.), anche a prescindere dai temi utilizzati per demarcare i due *clusters*.

Per quanto riguarda il futuro, tuttavia, qualche nube si prospetta anche all'orizzonte delle aziende aperte, se è vero che il 61% di esse prevede di non introdurre cambiamenti nel prossimo triennio: una percentuale molto vicina a quella espressa dalle aziende che praticano sistemi chiusi (66%). Anche la parte dinamica e aperta del sistema produttivo, dunque, vive il futuro come una condizione di incertezza, dove l'innovazione non è da praticare, cercando di sopravvivere con quello che è già stato fatto in passato. Un atteggiamento che è il contrario di quello sviluppo verso reti sempre più estese e robuste che deve tirarci fuori dalla crisi e dai rischi di emarginazione a scala internazionale.

Tuttavia, non basta guardare alle imprese che fanno scelte di non-cambiamento. Bisogna guardare anche al tipo di comportamento e di scelte fatte dalle aziende reattive, che accettano il cambiamento. Tenendo presente che anche tra le aziende che adottano strategie di chiusura verso l'esterno ci sono casi – minoritari – di innovazione e cambiamento.

In che direzione?

Per rispondere a questa domanda, consideriamo le risposte fornite dalle aziende comprese nel campione (ristretto) che comprende le sole aziende (chiuse o aperte) che risultano dinamiche, praticando cambiamenti di vario genere.

Nel confronto tra aziende “aperte” e “chiuse” – che tuttavia sono in cambiamento – si nota subito una differenza importante: le imprese chiuse prediligono l'innovazione fatta con l'investimento in macchine (85% del cluster ristretto alle aziende “chiuse” ma dinamiche) mentre sono maggiormente restie ad accettare cambiamenti nella gamma (27%), nella commercializzazione (10%) e negli investimenti informatici (17%). Le imprese aperte seguono a ruota nelle scelte di meccanizzazione (79%), ma sono anche molto presenti sul fronte dell'innovazione di gamma (53%) e dell'innovazione commerciale (35%), avendo infine un grosso interesse per l'informatizzazione aziendale (41%).

Inoltre, come c'era da attendersi, le imprese chiuse (ma dinamiche) puntano molto sull'ampliamento delle superfici (per affitto o con acquisti: 69%) e sulla buona regola del non dipendere da terzi per gli stimoli all'innovazione (87%) o

per il reperimento delle competenze necessarie (98%): chi fa da sé, fa per tre, evidentemente. Al confronto le aziende aperte sono meno imperialiste nel rapporto con l'esterno: puntano sull'ampliamento delle superfici proprie solo nella misura del 38%, preferendo una crescita dei dipendenti o una crescita relazionale con l'apporto di professionisti esterni, consorzi, specialisti della filiera. Soprattutto non pensano di essere autosufficienti dal punto di vista degli stimoli innovativi (solo nel 42% dei casi dichiarano di aver fatto "tutto da soli") e delle competenze impiegate (non ricorrono a "nessuno" solo nella misura del 49%, la metà di quanto fanno le imprese chiuse).

Guardando al futuro, anche in questo caso, le differenze tra i due *clusters* tendono a ridursi: in ambedue i casi si pensa che il cambiamento trainante (62% per le imprese aperte, 54% per le imprese chiuse) sia legato all'investimento nella meccanizzazione e nelle strutture connesse, con un ruolo più limitato per l'innovazione di gamma (35% e 19% rispettivamente) e per l'investimento in commercializzazione (31% e 23%, rispettivamente). Sono dati in regresso – per quanto riguarda l'interesse per le reti da parte delle imprese aperte – rispetto alla situazione vissuta nei tre anni passati, forse per effetto di un progressivo restringersi dell'orizzonte strategico adottato.

Tab. 12 - Risposte pesate del campione con cambiamenti per classe di apertura

	Risposte	Reti aperte	Sistemi chiusi	Totale
Dom. 1	Inserimento di nuovi prodotti/servizi	53,4	27,4	43,7
	Investimenti su macchine/ attrezzature/strutture	79,0	84,7	81,1
	Rafforzamento dell'attività commerciale/vendita	35,0	10,3	25,7
	Altro	7,2	5,5	6,6
Dom. 2	Aumento della specializzazione produttiva	55,9	44,0	52,3
	Inserimento di nuove coltivazioni	51,3	48,2	50,4
	Ampliamento/inserimento di nuovi allevamenti	4,5	21,5	9,6
	Nuovi servizi (es. agriturismo, fattoria didattica, ecc.)	7,7	5,0	6,9
	Altro	2,4	9,8	4,6
Dom. 3	Potenziamento/rinnovamento del parco macchine agricole/ attrezzature/strutture	73,8	88,8	78,7
	Introduzione di nuove tecniche produttive	39,3	18,5	32,5
	Investimenti in informatica (pc, internet, software, ecc.)	41,4	17,3	33,6
Dom. 4	Ampliamento azienda (attraverso affitto o acquisto)	38,4	69,2	45,9
	Aumento personale e/o collaborazioni professionali	27,0	7,6	22,3
	Affidamento ad esterni di alcune attività aziendali	11,0	0,6	8,5

Dom. 4	Potenziamento canali di vendita (es. vendita diretta, spaccio, ecc.)	32,9	19,4	29,6
	Adesione ad un'organizzazione di filiera (cooperative, consorzi, associazioni, ecc.)	38,8	0,0	29,3
	Altro	5,3	11,6	6,8
Dom. 5	Risorse proprie/autofinanziamento	81,7	79,9	81,1
	Capitali portati da nuovi soci	1,1	4,4	2,3
	Prestito dalle banche	47,5	26,5	40,0
	Fondi pubblici	11,3	6,1	9,4
	Altro	2,7	0,2	1,8
Dom. 6	Fornitori/clienti	24,6	0,3	16,4
	Altre aziende agricole (concorrenza)	42,2	0,3	28,0
	Istituzioni pubbliche, consulenti, ecc.	6,7	0,0	4,4
	Nuove normative	25,1	12,8	20,9
	Abbiamo fatto tutto da soli	42,1	87,2	57,3
	Altro	2,6	5,9	3,7
Dom. 7	Consulente/professionista	21,9	0,5	14,7
	Associazione di categoria/produttori	24,2	0,0	16,1
	Ditta specializzata	13,6	0,0	9,1
	Servizi tecnici pubblici	3,4	0,0	2,2
	Nessuno	49,1	98,2	65,6
	Altro	2,3	1,2	2,0
Dom. 9	Inserimento di nuovi prodotti/servizi	35,0	19,3	25,9
	Investimenti su macchine/attrezzature/strutture	62,1	54,4	57,7
	Rafforzamento dell'attività commerciale/vendita	30,6	23,0	26,2
	Altro	8,6	33,0	22,7

La crisi ha segnato indubbiamente anche le imprese maggiormente innovative e ha forse convinto quelle più inserite in sistemi aperti e competitivi a tirare un po' i remi in barca, aspettando tempi migliori e sperimentando quanto possa essere pericolosa la dipendenza da altri. Ma certo è necessario reagire a questa delusione, per essere presenti e attivi nel mondo post-crisi che sta prendendo forma. Quello delle "reti aperte" è un tema obbligato per le politiche future di sostegno, se vogliono favorire l'innovazione che parte dal basso e anche nelle piccole imprese.

2.16 CHI E COME INNOVA: IL DRIVER DELL'ISTRUZIONE

Che gli imprenditori agiscano in un contesto aperto o chiuso, è sempre importante il loro punto di vista soggettivo, individuale, perché l'innovazione nasce dall'intelligenza fluida delle persone che interpretano la complessità e danno forma a possibili percorsi di esplorazione del nuovo.

Le qualità delle persone sono molte e differenti. Alcune di esse sono più connesse con la creatività imprenditoriale, altre meno. Ma, fermo restando che rimane un margine di indeterminazione in cui giocano le qualità uniche dei singoli individui, oggi le persone sono importanti anche per una qualità che possiamo rilevare in base a standard osservabili e abbastanza condivisi: il grado di istruzione del capitale umano che utilizzano o a cui hanno accesso nei sistemi esterni con cui collaborano (filiera, territorio, reti). Il grado di istruzione è rilevante oggi anche per le piccole imprese – mentre in passato queste surrogavano carenze di istruzione con il learning by doing e la creatività pratica delle persone – perché, come abbiamo detto, i linguaggi formali sono lo strumento necessario a stabilire relazioni a monte e a valle nelle filiere e nelle reti globali, in cui occorre rivolgersi a interlocutori distanti usando codici comunicativi inequivocabili e comuni con chi sta in America, Cina, Russia, Australia ecc..

I linguaggi formali si imparano a scuola. La pratica può aumentarne la padronanza e l'uso creativo, ma non può sopperire alla mancanza di un quadro concettuale iniziale, di tipo teorico-astratto.

E' una sfida importante che ha effetti dirompenti sul tipo di innovazioni che le imprese sono in grado di realizzare e rendere redditizie.

Nella nostra indagine, abbiamo creato due *clusters* in base al grado di istruzione del titolare (o dell'amministratore), distinguendo tra *istruzione di base* (elementari e media inferiore: pari al 61% sulle 403 imprese esaminate) e *istruzione superiore* (istituto professionale, scuola superiore, università: pari al 39%).

Abbiamo già visto che la differenza di fondo tra questi due clusters, nei comportamenti innovativi esaminati dall'indagine, riguarda l'atteggiamento assai più conservatore che è presente nel cluster delle imprese il cui titolare ha solo un livello di istruzione di base: nel 62% dei casi (sulle 403 imprese del campione) queste imprese non hanno registrato alcun cambiamento nella gamma, negli investimenti in macchine e nel rafforzamento dei canali commerciali (contro il 40% delle altre). E anche in questo caso, come nell'analisi di altre variabili, c'è un indebolimento della propensione al cambiamento nel futuro: gli imprenditori meno istruiti pensano di non cambiare nella misura del 67% – più o meno come è accaduto fino ad oggi – mentre quelli più istruiti diventano conservatori nella misura del 59%. Un bel salto indietro, rispetto ad oggi, forse anche in questo caso spiegato dall'abbassamento dell'orizzonte strategico in tempi di crisi.

Comunque sia, al di là di questa rappresentazione di massima, è interessante andare a vedere se ci sono differenze nel comportamento delle aziende dinamiche (quelle che accettano di cambiare) in rapporto al grado di istruzione del titolare.

Considerando le percentuali sul campione ristretto (solo imprese dinamiche, che

cambiano) la prima differenza che si nota è la minore propensione delle aziende guidate da imprenditori meno istruiti ad investire in innovazioni di gamma (34% contro 53% degli altri) o nella commercializzazione (21% contro 30% degli altri). Un'elevata attenzione è riservata da ambedue i clusters all'investimento in macchine, con una leggera prevalenza del cluster relativo agli imprenditori con istruzione superiore (90% contro 72% degli altri). Gli imprenditori istruiti fanno maggiormente ricorso a filiere di specialisti e professionisti esterni, e investono in canali commerciali, anche se hanno una elevata propensione a sottrarsi allo stimolo della concorrenza e degli esperti, preferendo il proprio intuito (63% contro 52% degli altri). Anche se poi, quando si tratta di collaborare nel fare le cose, gli imprenditori istruiti fanno da sé nel 61% dei casi e gli altri nel 70% dei casi. Ossia quasi sempre.

Quelli meno istruiti puntano su consorzi e cooperative, cui affidare problemi che eccedono le loro competenze e capacità, si lasciano maggiormente guidare dalla concorrenza di mercato e dal cambiamento delle normative.

Interessante il fatto che gli imprenditori istruiti hanno rapporto con le associazioni di categoria e dei produttori, per cercare aiuto nella realizzazione dei loro programmi, con un tasso del 20%, quasi il doppio di quanto dichiarano di avere gli imprenditori dinamici meno istruiti (12%).

Per il futuro, una marcata differenza tra i due clusters si riscontra negli investimenti da fare per il rafforzamento della commercializzazione: gli imprenditori istruiti si dichiarano convinti nella misura del 45% che ci saranno cambiamenti a questo riguardo, mentre il tema resta del tutto fuori del raggio di attenzione degli imprenditori meno istruiti che pensano ad un cambiamento in questo campo solo nella misura del 12%. Uno su dieci, e stiamo parlando degli imprenditori dinamici. Se guardassimo al totale del campione delle 403 aziende intervistate, questa percentuale scenderebbe al 4%: uno su venti, insomma.

Tab. 13 - Risposte pesate del campione con cambiamenti per classe di istruzione

	Risposte	Istruzione di base	Istruzione superiore	Totale
Dom. 1	Inserimento di nuovi prodotti/servizi	34,0	53,0	43,7
	Investimenti su macchine/ attrezzature/ strutture	72,1	89,9	81,1
	Rafforzamento dell'attività commerciale/ vendita	20,9	30,4	25,7
	Altro	9,0	4,2	6,6
Dom. 4	Ampliamento azienda (attraverso affitto o acquisto)	46,2	45,5	45,9

	Aumento personale e/o collaborazioni professionali	17,3	27,6	22,3
	Affidamento ad esterni di alcune attività aziendali	4,8	12,5	8,5
Dom. 4	Potenziamento canali di vendita (es. vendita diretta, spaccio, ecc.)	15,8	44,4	29,6
	Adesione ad un'organizzazione di filiera (cooperative, consorzi, associazioni, ecc.)	34,9	23,3	29,3
	Altro	12,5	0,7	6,8
	Fornitori/clienti	17,6	15,3	16,4
	Altre aziende agricole (concorrenza)	34,3	22,0	28,0
Dom. 6	Istituzioni pubbliche, consulenti, ecc.	8,3	0,8	4,4
	Nuove normative	27,0	15,1	20,9
	Abbiamo fatto tutto da soli	51,6	62,7	57,3
	Altro	3,7	3,8	3,7
	Consulente/professionista	14,3	15,2	14,7
	Associazione di categoria/produttori	11,7	20,5	16,1
Dom. 7	Ditta specializzata	6,4	11,7	9,1
	Servizi tecnici pubblici	3,7	0,8	2,2
	Nessuno	69,6	61,5	65,6
	Altro	3,5	0,4	2,0
	Inserimento di nuovi prodotti/servizi	28,7	22,4	25,9
	Investimenti su macchine/attrezzature/strutture	60,3	54,3	57,7
Dom. 9	Rafforzamento dell'attività commerciale/vendita	11,6	44,6	26,2
	Altro	34,1	8,2	22,7

Il grado di istruzione conta, anche se non è tutto. Si tratta comunque di una leva che è possibile utilizzare se si favorisce l'ingresso in agricoltura di giovani con titolo di studio superiore, e con motivazioni corrispondenti: questi hanno bisogno di immaginare un mestiere dell'agricoltore che ammette scelte creative, redditi adeguati e qualità della vita, sommate in un'immagine nuova del fare agricoltura. Inoltre, si può favorire il ricorso delle imprese a lavoratori e professionisti qualificati: ma, naturalmente, bisogna che il prodotto e il processo siano innovativi, in modo da richiedere e pagare un investimento più importante in intelligenza.

2.17 RIASSUMENDO

Il contesto ha un ruolo importante in quanto fa da cornice agli atti innovativi, anche se questi partono da una singola persona o impresa. E' il contesto che

fornisce gli stimoli per innovare, organizza sistemi complessi per propagare e valorizzare l'innovazione, facendola rendere. E' il contesto che premia e punisce, in rapporto alle performances della filiera e ai prezzi interni che distribuiscono il valore complessivamente creato per il cliente finale. E' il contesto, alla fine, che definisce la struttura degli incentivi all'innovazione che sono presenti in ciascun settore e territorio.

Che tipo di contesto è quello in cui si muovono gli innovatori operanti nell'agricoltura veneta (nei settori considerati)?

Riassumendo quanto detto nelle pagine precedenti possiamo dire che è un contesto polarizzato, che comprende:

- una massa di *aziende inerziali* che supera il 50% del totale, e che va avanti sulla scia della *tradizione*, restando estranea alla logica del “cambiamento continuo” che caratterizza la modernità e che diventa oggi necessario per non perdere il rapporto con le rivoluzioni in corso nell'economia-mondo;
- un gruppo di *innovatori tecnici* che si appoggia soprattutto alle macchine, e al loro potenziamento/rinnovo nel corso del tempo, procedendo con la logica dell'”orientamento alla produzione”. Si tratta della cosiddetta *hard innovation*, in cui l'innovazione è “spinta” dal cambiamento tecnologico e dalla meccanizzazione conseguente, cercando poi, alla fine, il compito di vendere a qualcuno quello che si è prodotto;
- un drappello di *innovatori d'uso* abbastanza ristretto, che ha adottato una strategia di “orientamento al mercato” e che punta verso forme di *soft innovation* (nel marketing, nei canali commerciali, nell'organizzazione, nelle ICT, ecc.) (Paiola M., Sebastiani R. (2010). Una forma di innovazione in cui non è la tecnologia a “spingere” l'innovazione applicativa (secondo il modello *technology push*), ma è la domanda di uso, adeguatamente sollecitata dall'offerta, ad immaginare nuovi significati e nuove applicazioni, che il consumatore finale è disposto a riconoscere, apprezzare e pagare.

Abbiamo insomma a che fare con una *triade di modelli* di produzione e di business: quello della *tradizione*, che si ripete; quello dell'*innovazione hard* che punta le sue carte sull'innovazione esterna, portata dai produttori di macchine e di tecnologie; e quello dell'*innovazione soft* che, invece, cerca di costruire reti, filiere, territori intelligenti, con cui mettere le proprie capacità al servizio del consumo, accettando la sua evoluzione non prevedibile e la sua capacità di cambiare i significati e i valori in questione.

Non importa definire in modo preciso i confini e i pesi di questi tre spazi di azione, cui corrisponde anche una pluralità di culture e atteggiamenti verso il mondo. Se le tendenze portanti del futuro che ci aspetta sono la globalizzazio-

ne dei mercati e la smaterializzazione del valore, quello che conta – per le sorti dell'agricoltura veneta – è che, con una certa rapidità, il testimone del sostegno e della cultura imprenditoriale passi dal primo al secondo modello e, contemporaneamente, dal secondo al terzo modello. Immaginando di avviare un cambiamento progressivo ma sostanziale rispetto alla situazione attuale.

Ci sono segni, come abbiamo visto, di crescente stanchezza o di accresciuta “timidezza” nel drappello degli *innovatori soft*, che sono il nostro punto di riferimento in tema di innovazione rivolta al futuro. Questi segni vanno presi sul serio e affrontati con politiche di intervento focalizzate sulle esigenze specifiche degli *innovatori soft*, che sono già in pista. Aiutando gli altri non a “fare da sé” ma a collegarsi e imparare dai pionieri che sono andati più avanti, in modo che tutto il sistema faccia un piccolo grande passo nella giusta direzione di marcia.

