

### 3. SEI LEVE PER L'INNOVAZIONE

*Alessandro Censori, Antonio De Zanche, Alessandra Liviero, Renzo Rossetto, Giuseppe Relà, Gabriele Zampieri<sup>21</sup>*

#### 3.1 IL CONTESTO IN CUI NASCE E SI SVILUPPA L'INNOVAZIONE

Come su una mappa l'escursionista traccia il percorso per arrivare alla meta valutando gli elementi presenti sul terreno, così l'imprenditore nella sua ricerca del "successo" si trova a valutare gli elementi di cui dispone (competenze acquisite, opportunità offerte, motivazioni personali, ...) e gli elementi che la realtà, il momento storico, gli offre (le tendenze dei consumi, la congiuntura economica, le nuove tecnologie, la collaborazione di altri imprenditori, ...). Come l'escursionista anche l'imprenditore traccia un suo percorso (sentiero) sicuramente originale all'interno però di una realtà (la mappa) composta da elementi noti anche ad altri. Per rimanere nell'esempio, come un alpinista apre una nuova "via" per raggiungere la cima, così l'imprenditore innovativo "combina" in modo originale competenze e doti personali con le condizioni del contesto in cui opera e percorre una nuova "via" innovativa.

Analogamente, in un processo a ritroso, l'analisi di un certo numero di casi studio di aziende "di successo", delineano una serie di percorsi che se letti nel loro insieme, come guardandoli dall'alto, descrivono una mappa sulla quale altri imprenditori possono trovare il loro percorso (originale) verso il successo. Ma non solo, anche il decisore pubblico può trovare, dalla lettura della "mappa", spunti interessanti per interventi (incentivi) utili a far superare alle imprese, che hanno già intrapreso la strada dell'innovazione, quegli ostacoli che le impediscono di consolidare lo sforzo fatto<sup>22</sup>.

21) Alessandro Censori ha curato il paragrafo 3.2; Antonio De Zanche ha curato il paragrafo 3.6; Alessandra Liviero ha curato il paragrafo 3.4; Renzo Rossetto a curato il paragrafo 3.5; Giuseppe Relà ha curato i paragrafi 3.1 e 3.3; Gabriele Zampieri ha curato il paragrafo 3.7.

22) L'uso dello strumento degli incentivi pubblici va attentamente considerato per non incorrere in due errori frequenti legati all'obiettivo di stimolo che il contributo vuole incentivare:

1. se l'obiettivo è troppo ambizioso solo poche aziende potranno accedere al contributo e ciò non favorirà lo sviluppo innovativo del settore/azienda;
2. se l'obiettivo è troppo generico o poco ambizioso le imprese parteciperanno al bando esclusivamente per acquisire il finanziamento per abbattere i costi ma non saranno stimolate ad accrescere ulteriormente l'innovazione.

Dall'analisi di 21 aziende venete che hanno percorso sentieri innovativi si sono delineate sei “variabili” chiave, sei elementi presenti sul “terreno”, sulla mappa della realtà, che hanno contribuito, determinato o concorso allo sviluppo delle idee innovative. Le variabili, che sono tali perché evolvono e cambiano nel tempo, individuate dall'analisi dei casi studio vanno dal cambiamento trans-nazionale dei mercati (internazionalizzazione – globalizzazione) all'evoluzione del concetto di qualità dei prodotti; dal cambiamento degli stili di consumo (smaterializzazione) ai cambiamenti della tecnologia; dallo svilupparsi delle reti di impresa all'essere imprenditore oggi.

## 3.2 IL CAMBIAMENTO TRANS-NAZIONALE DEI MERCATI

### Caratteri della globalizzazione

Il fenomeno chiamato globalizzazione, in tempi relativamente recenti, ha investito con forza anche il sistema produttivo e commerciale dei beni destinati all'alimentazione umana. Sono aumentati i consumi così come la produzione e gli scambi.

Tale situazione sta ponendo serie e stringenti questioni nella riformulazione delle politiche di settore che vanno direttamente a influenzare lo sviluppo agricolo di sistema come quello della singola impresa. Punti di debolezza come i rapporti di filiera, la riorganizzazione e il riposizionamento nei mercati, la rete, l'innovazione sono fattori non solo da considerare nella gestione delle imprese ma da ripensare e trasformare in elementi caratterizzanti e propulsori dell'agroalimentare. Sono anche da riconsiderare quegli elementi che in un passato recente si ponevano come attributi di flessibilità e di forza delle imprese quali la sovrapposizione tra famiglia e impresa e le ridotte dimensioni. Anche in agricoltura, intesa come settore produttivo, la disponibilità di capitali sarà condizione necessaria per attivare lo sviluppo e aumentare la competitività.

L'ambiente competitivo è internazionale e richiede capacità imprenditoriale, flessibilità decisionale e velocità di risposta al cambiamento, crescita, innovazione, organizzazione e sviluppo di filiera e di rete. Come evidenziato dalla nostra ricerca in questa direzione si sono orientate alcune imprese agricole venete, i cosiddetti pionieri, che hanno perseguito un costante incremento qualitativo dei prodotti associato a miglioramenti nell'organizzazione aziendale, nell'innovazione, nell'ottimizzazione dei fattori produttivi e non ultimo con l'investimento nel mar-

---

La massima efficacia il contributo la determina quando serve a far superare alle aziende quel piccolo scalino che le permette di consolidare l'innovazione già perseguita e scelta sulla base di motivazioni imprenditoriali.

keting e nella rete di vendita a presidio di mercati anche lontani. Emerge anche un altro elemento caratteristico e forse limitante del fenomeno di internazionalizzazione delle imprese agricole ed è la presenza nei mercati esteri quasi unicamente con beni. Scarsi risultano gli investimenti diretti. Nel settore agroalimentare si osserva che la propensione ad operare in mercati internazionali aumenta con le dimensioni aziendali sia per numero di dipendenti che per fatturato; altri elementi comuni che hanno favorito la penetrazione nei mercati esteri sono gli investimenti nella promozione con la partecipazione a fiere, l'adesione a Consorzi di imprese e la cooperazione con le istituzioni pubbliche.

E' stato lo sviluppo e l'evoluzione dell'organizzazione economica mondiale che ha determinato un costante confronto e competizione, nei mercati internazionali, dei diversi sistemi produttivi nazionali. Questo fenomeno associato ad una maggiore interconnessione tra i diversi stati prende il nome di globalizzazione. Descritta per metafore è stata definita come il raggiungimento di "un mondo piatto" (Freedman T.L., 2000), "la morte della distanza" e "la geografia è diventata storia" (Bhagwati J., 2004). Non parliamo comunque di un fenomeno recente. A conclusione della seconda guerra mondiale si determinò un nuovo ordine di governo degli affari internazionali, quello della Guerra Fredda, che durò fino al 1989 con la caduta del Muro di Berlino. In tempi immediatamente successivi prese sempre più forma un sistema di interconnessione tra Stati che andava oltre il carattere politico e militare e che interessava profondamente aspetti economici e sociali. Il fenomeno non fu completamente nuovo perché tra la metà del 1800 fino alla crisi degli anni 20' il mondo aveva già sperimentato una grossa ondata di scambi come è evidenziato dall'analisi delle quantità di merci, capitali e lavoratori che attraversavano i confini nazionali. In quei decenni potenza egemone e dominante era la Gran Bretagna. Il sistema allora avviato ebbe un improvviso e devastante arresto causato dalla prima guerra mondiale, dalla rivoluzione russa e dalla grande depressione. Seguì la seconda guerra mondiale e un altro sistema che di fatto divise il mondo in due blocchi contrapposti ovest e est.

Si possono riscontrare delle similarità tra la prima ondata della globalizzazione e quella che stiamo vivendo attualmente. Quello che è emerso come nuovo negli ultimi due decenni è il grado di intensità con cui le nazioni sono legate tra loro in un unico mercato mondiale e la moltitudine di popolazione che in vario modo ne viene coinvolta. E' un fenomeno diverso anche tecnologicamente. Prioritariamente la prima ondata di globalizzazione venne alimentata dai bassi costi dei trasporti: ferrovia, battelli a vapore e automobili. La globalizzazione odierna trova le sue basi sui minori costi delle telecomunicazioni grazie ai microcips, ai satelliti, alle fibre ottiche, a internet. La tecnologia ha permesso alla medesima

impresa di localizzare funzioni quali la ricerca, il design, la produzione, l'amministrazione e il marketing in paesi diversi. Funzioni comunque legate tra loro in rete. Sono le telecomunicazioni che hanno determinato la commercializzazione di servizi che sembravano non commercializzabili. Aumentano le possibilità di scelta, migliora la qualità dei prodotti e diminuisce la pressione sui prezzi. Le imprese tendono a pensare, pianificare, operare ed investire con una visione più ampia e profonda e le integrazioni che ne derivano diminuiscono l'importanza e il significato dei confini nazionali.

Si riscontra anche una differenza politica. Un tempo c'era l'impero della Gran Bretagna con la sua potenza nei mari. Con compagnie come la East India Company si sviluppò l'espansione e il colonialismo con il conseguente aumento di beni, capitali e genti che si muovevano da un continente all'altro; la seconda globalizzazione è stata promossa e spinta dalla forza degli Stati Uniti che hanno trovato alleati prima in Europa e successivamente in Asia. Non secondario il ruolo dei singoli Stati che sono intervenuti in campo legislativo e normativo riducendo gli ostacoli al commercio e al movimento dei capitali. L'incremento di complessità e di problematiche, che si è esteso oltre i confini nazionali, ha determinato la necessità di concertare delle azioni e il nascere nei decenni di Istituzioni sovranazionali che hanno spinto e sostenuto la globalizzazione quali il Fondo monetario internazionale (FMI), la Banca mondiale e l'Organizzazione per il commercio internazionale (WTO). Conseguenza è stata anche una tendenza alla uniformità di norme, standards, regole e pratiche. Come è stato scritto la globalizzazione ha ristretto il mondo da taglia grande a media e da media a piccola (Friedman T.L., 2000).

Il motore che ha guidato la globalizzazione è il capitalismo del libero mercato e il risultato, forse, che ne è derivato è dipeso non nella fede nei mercati ma piuttosto nella mancanza di visioni alternative (Grinsvold D., 2005). Si è pensato che maggiore fosse l'apertura dell'economia al commercio e alla competizione più essa potesse prosperare. Le regole economiche sono state declinate in apertura dei mercati, deregulation, privatizzazioni. I prodotti meno efficienti vengono cannibalizzati e sostituiti dai nuovi o più efficienti; il prodotto o servizio di oggi diviene la commodity di domani. Parole chiave dell'economia divengono competitività, innovazione, modernizzazione (Zinsmeister K., 2004).

Viene riconosciuto da molti studiosi che l'impatto della globalizzazione ha comportato un incremento della crescita economica, ha ridotto la povertà in molti paesi e ha ampliato la libertà politica. Ma comunque giunge, dopo altre, nel 2008 la grave crisi, non ancora superata, dei mercati finanziari con i conseguenti sbandamenti e le difficoltà di molte economie nazionali che si aggiungono alla ricorrente e manifesta evidenza che il processo ha comportato pesanti costi e lasciato indietro

molti. Il progressivo avanzamento della globalizzazione non è stato senza contraccolpi. I cambiamenti indotti hanno determinato una opposizione alle politiche e alle azioni delle Istituzioni che si è manifestata per la prima volta nel novembre del 1999 a Seattle con migliaia di manifestanti per le strade in occasione del meeting ministeriale del WTO. In altre occasioni le Istituzioni internazionali sono state contestate e messe sotto attacco sia per le politiche di libero scambio promosso che a causa delle condizionalità imposte ai diversi Stati per poter beneficiare di aiuti.

Molti milioni di persone oggi vivono meglio; si vive più a lungo e con livelli qualitativi decisamente più elevati. Nonostante gli evidenti benefici, si pensi al legame tra commercio internazionale e lo sviluppo economico e la crescita dei paesi asiatici, le politiche sono controverse perché sono emersi con forza dei lati negativi. Molti ritengono che la globalizzazione sia economicamente benigna e che incrementi la prosperità ma non pochi sono quelli che ritengono sia socialmente maligna. Tra le principali questioni vengono evidenziate le politiche del lavoro e le discriminazioni tra uomo e donna, il degrado dell'ambiente, la distruzione di culture locali, le disuguaglianze tra ricchi e poveri con crescenti gap tra le nazioni e all'interno delle stesse. Si ritiene inoltre si sia abbassato il livello alla lotta alla povertà nel mondo riconoscendo come principali beneficiari del sistema le grandi corporations multinazionali. In altri termini una progressiva e costante corsa su un piano inclinato all'ingiù con una competizione orientata all'abbassamento degli standards e delle regole. In molti paesi in via di sviluppo, come nell'Africa sub sahariana, non si sono manifestati i benefici auspicati e promessi e le condizioni di vita della popolazione in molti casi sono rimaste a livello di sussistenza. Nei paesi ricchi è aumentato il senso di vulnerabilità, di insicurezza economica e il malessere sociale.

Dal 2008 l'economia internazionale sta attraversando un periodo di forte crisi con riprese deboli e successive ricadute. Ma si intravedono segnali di uscita dal tunnel evidenziati dall'aumento della produzione, dell'utilizzo degli impianti, dalla crescita degli ordinativi, la diminuzione delle scorte e la ripresa dei commerci. Ma non solo. Paesi dell'America Latina come alcuni Africani hanno fatto segnare significativi miglioramenti di PIL e diminuzione della povertà. Una minor crescita si registra nei paesi ricchi USA e Europa che segnala quindi come stia, parzialmente, diminuendo la disparità e la disuguaglianza nel mondo. Non poco hanno inciso su questo mutato scenario le politiche di apertura al commercio e il sostanziale arretramento di politiche di chiusura e protezionismo. La globalizzazione quindi, probabilmente, è parte della soluzione e non parte del problema. Si può parlare quindi di un bicchiere mezzo pieno e mezzo vuoto ma la cosa più significativa è che la parte piena sia andata ai paesi poveri e assetati.

## Globalizzazione e agricoltura

Uno degli elementi che si ritiene possa divenire una costante nei mercati internazionali è la prevedibile maggior frequenza con cui si verificheranno tensioni e volatilità nei prezzi sia delle commodities agricole che dei prodotti degli allevamenti. Per quanto concerne i cereali, nonostante un sostanziale equilibrio tra offerta e domanda internazionale, si sono verificate, negli ultimi anni, improvvise e brusche impennate dei prezzi. Come rilevato da più parti tra le cause si segnalano i mutati consumi, l'impiego a fini energetici e le impreviste perdite di raccolti a causa di eventi atmosferici, sia inondazioni che siccità, a cui hanno seguito blocchi di esportazioni e fenomeni speculativi. Le ripercussioni si sono manifestate con serie difficoltà di sostentamento e crisi alimentari nei paesi più poveri a basso reddito e con rialzo dei prezzi dei prodotti alimentari a base di cereali e carne. Fenomeni dovuti a una scarsa trasparenza dei mercati ma soprattutto alla loro interconnessione infatti quanto accade alla Borsa di Chicago influenza e determina il prezzo del pane nel piccolo villaggio africano come nella ricca città europea.

Per quanto riguarda la produzione di carne essa è in rapida crescita e provvede, in maniera determinante, al benessere della popolazione grazie all'apporto di energia e proteine (FAO Media Center, 2010). Il progressivo aumento del reddito, come quello della popolazione, che tende a concentrarsi nei perimetri urbani, ne determinano la crescente domanda. Per incontrare la domanda gli allevamenti si specializzano e aumentano il patrimonio zootecnico. La domanda prevista nei prossimi decenni fa intravedere un cambiamento di scenario che porrà prevedibilmente delle sfide di competitività tra piccoli allevatori e grossi sistemi di allevamento intensivo. E' possibile che si determinino situazioni tali in cui solo i più organizzati e in grado di porsi sui mercati internazionali saranno in grado di avvantaggiarsi delle favorevoli condizioni di aumento dei consumi. Prevedibile sarà anche la tensione che il sistema di allevamento, specie se intensivo, causerà all'ambiente. Necessarie e sempre più stringenti saranno le garanzie da attivarsi, con adeguate politiche, per la tutela degli ecosistemi, della biodiversità, delle foreste e dell'acqua.

Articolate, con specifico riferimento all'agricoltura, le critiche alla globalizzazione. I paesi del nord e dell'ovest del mondo sono accusati di aver spinto i paesi poveri ad abbassare le barriere del commercio ma di mantenere le proprie impedendo o ostacolando l'importazione di prodotti agricoli e privando così le nazioni in via di sviluppo del necessario introito per attivare le politiche di crescita. Gli stessi paesi ricchi vengono accusati di essere i principali beneficiari del sistema, a scapito di quelli poveri, anche per l'alto livello di sovvenzioni che vengono erogate all'agricoltura che alterano la competizione (Stiglitz J.E., 2002). Nei fo-

rum internazionali i principali imputati sono la Politica agricola europea PAC e il Farm bill statunitense e gli altri strumenti di finanziamento all'agricoltura e agli aiuti alle imprese.

## Casi veneti

Per quanto attiene il flusso di beni nei canali del commercio internazionale l'Italia ha uno dei punti di forza nella formazione del PIL della propria economia e partecipa, grazie al forte orientamento all'export, come importante attore dello scenario economico mondiale. La regione Veneto dopo le difficoltà riscontrate nel corso dell'anno 2009 con un sensibile calo dell'export ha con velocità invertito la tendenza riportandosi, nel 2010, su valori vicino ai 46 miliardi di euro. Principali mercati serviti sono quelli europei con Germania e Francia, i nord americani e crescente attenzione è dedicata al far est Cina, Giappone e India. Buone performance si osservano per l'export dei prodotti dell'industria agroalimentare, dell'agricoltura e delle bevande che complessivamente ammontano in valore a circa 3,5 miliardi di Euro; si distingue il risultato dei vini veneti pari a oltre 1 miliardo di Euro. L'export è sostenuto dalle piccole e medie imprese che come è noto caratterizzano il sistema imprenditoriale veneto. Soprattutto nel settore primario la dimensione delle imprese può essere un fattore di criticità che comunque si dovrà superare per poter competere in un mercato che presenta e propone ai consumatori prodotti provenienti da varie parti del mondo. Infatti è diventato abituale poter acquistare produzioni ortofrutticole provenienti dal continente africano così come la carne del Sud America.

### *Azienda Agricola Ca' Rugate*

Una capillare distribuzione attraverso una attenta ricerca e individuazione degli agenti e distributori è uno dei punti di forza dell'azienda Ca' Rugate che è presente con i vini DOC Soave, Valpolicella e Amarone in 25 Paesi esteri.

La diversificazione in molti mercati, con particolare attenzione al nord Europa, è stata una scelta aziendale per distribuire il rischio commerciale anche se ciò ha comportato un notevole impegno organizzativo e gestionale. Investimenti quindi in reti distributive per raggiungere clienti in molte parti del mondo. Questa scelta si è rivelata vincente soprattutto nell'anno 2009 e ha consentito all'azienda di superare le difficoltà di mercato innestate dalla crisi economica mondiale consentendo di sviluppare opportunità commerciali con nuovi interlocutori.

Il sistema agricolo nazionale e veneto ha delle caratteristiche intrinseche di valore che possono ulteriormente essere valorizzate e sviluppate per potersi trasformare in vantaggi competitivi. Vantaggi che con una specializzazione produttiva in alcuni prodotti di nicchia quali i vini, i formaggi, gli ortofrutticoli hanno fornito valore al consumatore ma in una dimensione locale. Si vende cioè, tranne alcuni casi, a poche decine o centinaia di chilometri dal luogo della produzione. La globalizzazione, che per i prodotti made in Italy non può significare omogeneità e standardizzazione, permette di far conoscere e vendere le nostre eccellenze in mercati lontani.

#### *Perlage*

La differenziazione del prodotto vinicolo è la caratteristica dell'azienda "Perlage" s.r.l. che ha impostato la propria attività sulla produzione di vino biologico e la continua ricerca di prodotti che incontrino i gusti e le esigenze di quella quota di consumatori che ricerca nei prodotti salubrità e rispetto dell'ambiente. L'innovazione di prodotto è uno dei fattori principali di successo dell'azienda: tra i vini commercializzati vi sono lo spumante Prosecco biologico, biodinamico e quello senza solfiti. L'innovazione si è sviluppata anche nel packaging, l'azienda commercializza un vino con il tappo a vite interamente riciclabile. E' la Germania il più importante mercato tra i 17 paesi in cui l'azienda esporta. I primi clienti sono stati contattati attraverso la partecipazione alla fiera Biofach di Norimberga. Sempre nel biologico altro mercato molto importante è quello inglese nel quale la vendita è realizzata tramite la GDO. L'attenzione a soddisfare le richieste del cliente finale, su richiesta della stessa GDO, ha portato a produrre prodotti morbidi, avvolgenti, senza spigolosità e facili da bere, ad "english style", ottenuti con la collaborazione di enologi australiani e neozelandesi.

Un ruolo, forse decisivo, nel favorire il superamento del vincolo territoriale e nel promuovere rapporti commerciali per le piccole realtà imprenditoriali può essere soddisfatto dall'operare in rete. Ritorna quindi in primo piano la capacità non solo di produrre delle eccellenza ma di rendere concreti i rapporti di collaborazione su progetti si sviluppo condivisi sia per fare massa critica ed economie di scala ma soprattutto per poter concentrare lo sforzo di specializzazione nel marketing e nella rete di vendita. In questo contesto, al concetto economico che riconosceva quali fattori determinati la produzione il lavoro e il capitale, sono da aggiungere altri fattori che di fatto sostanziano quella che oggi viene chiamata



economia della conoscenza. Fattore quest'ultimo che gioca un ruolo determinante nella creazione di valore e di ricchezza. Non è un caso che nei paesi avanzati il bilanciamento tra risorse e conoscenza si sta orientando a favore della seconda dove il capitale umano, se in possesso di un avanzato livello di educazione formale tradotta in talento, capacità e creatività diviene elemento determinante di successo. La conoscenza e la sua riproducibilità genera valore fornendo servizi innovativi. Un tempo la conoscenza era quasi esclusivamente orientata alla ricerca della migliore allocazione delle risorse finalizzata all'efficienza, oggi essa deve produrre nuovi servizi e nuovi prodotti che ancorano il bene fisico materiale ad elementi di immaterialità, a desideri, esperienze e significati. Quello che il made in Italy rappresenta nel mondo con prodotti di altissimo livello in nicchie del lusso, dell'abbigliamento, dell'arredamento delle automobili può ancora di più in futuro concretizzarsi per molti prodotti dell'agroalimentare. Valori immateriali, propri della nostra cultura enogastronomia, quali la tradizione, l'artigianalità, il legame con il territorio, il paesaggio e il marchio possono essere venduti nel mondo ampliandone la loro conoscenza e il bacino di consumo nello spazio e nel tempo. Eccellenze produttive locali che pur mantenendo i loro caratteri possono essere venduti a livello globale moltiplicandone il valore.

### ***Vignalta***

Sempre nel settore enologico la Società agricola "Vignalta" è partita dal concetto di smaterializzazione del prodotto e identità dell'azienda. Il vino concepito come "un sogno" che il produttore deve "perseguire" e proporre nei mercati con attente politiche di marketing. Valore territoriale, di esperienze, stili di vita, idee e servizi da offrire prioritariamente al canale distributivo ho.re.ca. attraverso il quale Vignalta realizza circa il 60% di vendite all'estero. I principali Paesi di destinazione sono nord America, Giappone, Cina, nord Europa. La partecipazione alle principali fiere mondiali e l'organizzazione di eventi di degustazioni e promozione unitamente alla presenza di una base operativa negli USA è evidentemente funzionale a conferire una dimensione internazionale a Vignalta e a conoscere in modo approfondito e diretto le dinamiche del mercato nord americano.

***Padana Ortofloricoltura dei F.lli Gazzola***

Crescita, rete di vendita e attenzione ai concorrenti sono i punti di forza della strategia commerciale del “Gruppo padana” nei confronti dei mercati esteri. Dall’anno 2000 l’azienda ha ampliato la propria area di vendita fuori del territorio nazionale, sviluppando rapporti commerciali con Slovenia e Austria, Spagna, Germania, Grecia e Medio Oriente (Libano) e in una fase successiva anche con Croazia e Romania. Il Gruppo Padana dispone di una ampia rete di vendita con circa una decina di agenti plurimandatari operativi con l’estero. Si prevede in futuro un ulteriore sviluppo della rete di vendita. Oltre a questo l’azienda partecipa a fiere specialistiche di settore.

L’azienda risente della concorrenza in maniera attenuata: i concorrenti infatti possono essere molto competitivi su alcuni prodotti o su alcuni mercati, ma l’ampiezza del mercato e dell’assortimento permette all’azienda di proporsi in posizione di forza verso i potenziali clienti, potendo garantire loro una serie di vantaggi che i concorrenti non sono in grado di offrire. Importanti investimenti strutturali, nella logistica e nei servizi segnano la strategia aziendale per i prossimi anni che punta a definire una caratura europea all’impresa. Tutto ciò ha permesso all’azienda di chiudere degli accordi commerciali per sviluppare reti di vendita in grado di coprire il mercato tedesco, svizzero, belga, olandese e francese, e nel breve-medio termine di entrare anche nel mercato di paesi dell’area del Mediterraneo.

**3.3 LA QUALITÀ E IL VALORE DEL PRODOTTO**

La bravura dell’imprenditore agricolo, come di qualsiasi altro settore, è quella di sapere prevedere le esigenze del cliente e tradurle in nuovi prodotti e servizi. È questo, in sintesi, quello che hanno fatto le imprese innovatrici che sono state intervistate. Ma come ci sono riuscite? Quali elementi, strategie, comportamenti hanno adottato?

Un elemento comune a tutte le imprese coinvolte nell’indagine è stato quello di fornire “prodotti di qualità”. Ma quale qualità: quella organolettica, quella commerciale, quella tecnologica, ....? e come è stata ottenuta?

Le strade percorse sono state molteplici, spesso sono stati utilizzati gli stessi elementi ma combinati in modo diverso e originale. Alcune imprese hanno colto i cambiamenti dello stile di consumo e di acquisto dei prodotti alimentari da parte del consumatore ed hanno puntato sull’offerta di prodotti pronti all’uso, altri hanno puntato sulla differenziazione, altri ancora sull’attribuzione al prodotto di “valori” e “significati” legati al benessere, al rispetto dell’ambiente, alla “tradi-

zione”. Alcuni hanno puntato a soddisfare le esigenze del consumatore finale altri hanno posto l'attenzione invece alle esigenze del cliente intermedio costituito da altri imprenditori, da trasformatori o commercianti.

Il percorso verso la “qualità” è quindi vario come anche il concetto stesso di prodotto di qualità. Non vi è infatti un modo univoco di definire la qualità di un prodotto e quello che oggi il consumatore percepisce come elemento di qualità è molto diverso da quello di solo alcuni anni fa. Oggi la “qualità” è sempre più legata al “valore d'uso” del prodotto e per ottenerla le imprese innovative puntano sulla differenziazione spinta, arrivando anche al prodotto su “misura”, oppure a dare nuovi significati al cibo arrivando a vendere nuove idee di nutrizione. Per far ciò le imprese innovative si sono attrezzate e organizzate in modo diverso, cambiando non solo il proprio modo di produrre, con l'ausilio anche delle nuove tecnologie, ma anche cambiando il sistema di rapporti con le altre imprese arrivano a costituire reti di imprese. In tali reti non è strano che vi trovino posto anche aziende non appartenenti al settore agroalimentare con lo scopo, attraverso lo scambio di conoscenze e competenze diverse, di dare un nuovo valore o nuovi “significati” al prodotto alimentare.

Quando si parla infatti di competitività nel settore agroalimentare, e non solo, una delle leve che viene frequentemente evocata, su cui agire per essere competitivi sul mercato, è proprio la qualità del prodotto. Attorno al termine *'qualità'* si sono spesi fiumi di parole e di analisi, ma quello che alla fine conta è capire che cosa il consumatore intende per 'prodotto di qualità', quali criteri prende in considerazione quando deve scegliere tra prodotti simili. Parlare di qualità del prodotto vuol dire in definitiva parlare del consumatore delle sue esigenze, di come percepisce i prodotti che usa e di che valore attribuisce loro nel soddisfare non solo i propri bisogni ma, soprattutto oggi, i desideri di nuove esperienze. Ecco quindi che il termine qualità si è evoluto da semplice 'concetto' – l'essenza di un qualcosa – a 'significato' – contenuto, senso, messaggio –. *La qualità di un prodotto è oggi intesa sempre più come un 'mezzo' che veicola risposte ad esigenze espresse o latenti del consumatore.* La qualità così intesa non può essere perciò soltanto un fattore intrinseco al prodotto ma più propriamente un attributo che si aggiunge alle caratteristiche del prodotto stesso. La qualità in definitiva non sostituisce ma integra le caratteristiche di un prodotto. L'economista e saggista Peter Drucker affermava che i clienti pagano soltanto ciò che è loro utile e fornisce loro un valore. Quindi la qualità per Drucker è relativa all'uso o per dirla con un aforisma di Joseph M. Juran: “la qualità è l'idoneità all'uso”, dove l'uso è un “mondo di possibilità” non un dato che qualcuno costituisce. Se ciò è vero, se cioè la qualità di un prodotto dipende dall'insieme di funzioni che esso è in grado

di svolgere e dall'insieme di funzioni che l'utilizzatore si attende che il prodotto svolga, ne discende, che la qualità sarà percepita come valore massimo quando le prestazioni del prodotto coincidono con le aspettative dell'utilizzatore; è anche intuitivo che utilizzatori diversi per cultura, esperienze, funzione, percepiscano in uno stesso prodotto livelli qualitativi distinti; infine il livello qualitativo di un prodotto, proprio perché legato all'uso, non è un elemento dato, non è statico, ma dinamico, infatti le attese o le esigenze dell'utilizzatore cambiano nel tempo.

*Le esigenze*, a loro volta, possono essere esplicitamente manifestate dall'utilizzatore o essere considerate "scontate" e quindi implicite (ad esempio si dà per scontato che un frigorifero produca freddo o che un alimento non sia velenoso). Ma le esigenze richieste e quelle attese, non costituiscono che una piccola parte di quello che è il potenziale di soddisfazione o di desiderio che l'utilizzatore può esprimere. In letteratura si parla infatti di esigenze latenti in riferimento a stati di soddisfazione che il cliente non immagina neppure e che non si aspetta di raggiungere<sup>23</sup> (Falcone D., 2009) e che possono determinare un'infinità, un "mondo" appunto, di nuovi prodotti o di nuovi possibili usi.

Se ci si sofferma poi sulla *figura dell'utilizzatore* anche in questo caso per uno stesso prodotto non vi è una sola "tipologia" di utilizzatore. Come vi sono qualità diverse per rispondere ad esigenze diverse vi sono utilizzatori diversi a seconda della posizione che essi occupano nel percorso che parte dalla nascita del prodotto ed arriva al suo consumo. Vi sono infatti: gli utilizzatori (definiti anche "clienti") interni, coloro cioè che nel processo di produzione sono a valle di una fase di lavorazione e quindi "clienti" della fase che li precede; gli utilizzatori intermedi (ad es. rivenditori, grossisti, distributori) e gli utilizzatori esterni (clienti finali del prodotto/servizio). Ognuna di queste categorie di clienti/utilizzatori incorpora bisogni e esigenze differenti di cui si deve tener conto nel realizzare un prodotto 'di qualità' (Falcone D., 2009; Pilati L., 2004).

Tornando ai prodotti alimentari l'imprenditore agricolo ha, generalmente, come suoi principali riferimenti i clienti intermedi dati dai grossisti, dalla Grande Distribuzione Organizzata (GDO), dai negozianti o dall'industria e i clienti finali. Ma tutti gli attori della filiera agricola hanno come punto di riferimento il consumatore finale e le sue "esigenze" e aspettative. Ecco quindi che l'imprenditore se vuol essere competitivo, oltre agli altri aspetti descritti in questo studio, deve cogliere le esigenze esplicite e latenti del consumatore deve cioè conoscere cosa

---

23) Il prodotto che incorpora tale caratteristica assume una qualità latente detta anche "eccitante", perché quando il cliente la prova si entusiasma proprio perché non ne conosceva l'esistenza.

il cliente vuole consumare e come usa i prodotti, in definitiva deve conoscere i suoi *stili di vita*<sup>24</sup>.

Le analisi sulle moderne tendenze del consumo parlano di una quota di consumatori orientata verso prodotti salutisti, dietetici che incorporano l'idea di benessere (Vidoz F., 2001). Questo tipo di consumatore nel scegliere gli alimenti valuta il contenuto in nutrienti in maniera relativamente approfondita in relazione ad una propria dieta alimentare più o meno formalizzata<sup>25</sup>. Altra fascia di consumatori è quella che privilegia l'acquisto dei cosiddetti cibi-servizio che vanno dai semplici prodotti già suddivisi in porzioni, ai prodotti confezionati, ai surgelati, ai liofilizzati, ai precotti, sino ai prodotti pronti da consumare<sup>26</sup>. Un'altra tipologia di clienti si indirizza verso il cibo soddisfazione e cioè verso quei prodotti che, per qualche motivo, sono ritenuti pregiati rispetto alle varianti tradizionali, ricercati in relazione a modelli e stili di vita e di consumo. In questa categoria vanno annoverati i prodotti tipici, quelli biologici, quelli etnici, quelli etici, ecc. (Casati D., 2006). Gli stili di vita individuano degli insiemi di consumatori con comportamenti di acquisto o consumo simili. Tali comportamenti però, come le esigenze, cambiano e si evolvono nel tempo influenzati dalle mode, dalle abitudini, dai ritmi di lavoro e da come si impiega il tempo libero. Vi è poi da considerare che, proprio per l'evoluzione che la società ha avuto, una buona parte dei consumatori non si riconosce in un solo stile così come sopra descritto ma passa, anche nell'arco della stessa giornata, da uno stile all'altro assumendo cioè uno "stile nomade". Egli consuma, ad esempio, una colazione "salutista", un pranzo veloce (fast food) ed una cena con prodotti ricercati (prodotti dop, tradizionali, biologici ...) gustata con un ritmo lento.

Esposti, in un suo saggio, descrive questo comportamento del consumatore come il movimento della domanda di prodotti alimentari lungo tre assi quello dei prodotti "naturali", dei prodotti-servizio o funzionali e dei prodotti soddisfazione o del "tradizionale avanzato". Questi assi descrivono un "spazio alimentare" ogni punto del quale rappresenta uno dei tanti possibili *mix* delle tre tipologie di

---

24) La sola conoscenza di quello che il consumatore vuole o potrebbe volere non è certamente sufficiente a garantire il successo all'imprenditore ma costituisce uno degli elementi senza il quale viene meno lo stimolo ad innovare e quindi ad essere competitivi. La sfida della competizione si gioca infatti sul piano della capacità dell'imprenditore di presidiare la propria attività rendendosi "anello insostituibile" della filiera produttiva.

25) Tale consumatore oggi può contare su: i cibi light, i cibi dietetici, i *functional food*, come ad esempio i tanti alimenti contenenti pre o probiotici e i cosiddetti nutraceutici cioè il cibo farmaco (Casati D., 2006).

26) Le categorie di alimenti suddivise in base al loro trattamento di conservazione sono: 1° gamma, prodotti freschi; 2° gamma, alimenti conservati attraverso trattamento termico; 3 gamma, alimenti congelati e surgelati; 4° gamma, alimenti freschi, puliti e pronti per essere consumati; 5° gamma, alimenti già cotti e conservati sottovuoto.

prodotti che il consumatore può scegliere in base alle proprie propensioni all'acquisto e al soddisfacimento delle proprie esigenze (Esposti R., 2005).

Ma come rispondere a queste esigenze e fornire prodotti che soddisfino le "qualità" richieste dal consumatore attuale?

Una volta definito che la qualità di un prodotto è data dai valori d'uso e dai significati che esso assume per una pluralità di utilizzatori, con esigenze tra loro diverse, e che i "gusti" di questi variano nel tempo, si pone il problema per l'imprenditore di quale strategia adottare per riuscire a dare ai propri clienti un prodotto mirato e, nello stesso tempo, che gli consenta livelli di vendite e di prezzi tali da assicurare un'adeguata redditività. Si tratta cioè di individuare le concrete possibilità di competere non solo sul prezzo ma anche sugli aspetti complessivi della fornitura che possono riguardare la tempistica, la logistica, la qualità esattamente richiesta dagli acquirenti in funzione degli usi che questi ne fanno, ecc... . Ad esempio voler soddisfare le "esigenze" dei trasformatori per la produzione di prodotti di IV gamma o direttamente la GDO richiede l'introduzione di innovazioni tecniche e organizzative, investimenti nella realizzazione di piattaforme di trasformazione e nell'organizzazione non solo della produzione ma anche delle consegne da effettuarsi ad esempio sul punto vendita nell'arco di poche ore.

#### *Azienda agricola Baraldo Fabio*

L'opportunità colta dall'azienda agricola Baraldo di Pernumia (Pd) è stata quella di occupare una fetta di mercato poco servita: la fornitura di asparagi in quantità e qualità tali da soddisfare le esigenze e le richieste della Grande Distribuzione Organizzata. La GDO infatti per le proprie forniture di asparagi si rivolge ai mercati all'ingrosso ove spesso si scontra con una miriade di piccoli produttori e con prodotti eterogenei dal punto di vista della qualità. La scelta innovativa dell'azienda agricola Baraldo è stata quella di specializzarsi nella produzione di asparagi per la fornitura alla GDO. Ciò ha richiesto una nuova organizzazione aziendale per essere in grado di evadere gli ordini dei clienti con ridottissimi tempi morti tra arrivo dell'ordine e la partenza dal carico per la consegna. Risultato di questa riorganizzazione aziendale è stato il miglioramento del livello di servizio reso ai clienti, grazie ad una maggiore flessibilità e capacità di gestione delle emergenze. L'azienda per garantire tempestività, quantitativi e standardizzazione del prodotto ha investito in tecnologia acquisendo macchinari innovativi realizzando una piattaforma di lavorazione e confezionamento all'avanguardia. Il successo dell'azienda è stato tale che partita alcuni anni fa con la fornitura di asparagi ad una catena di supermercati locale ha visto anno dopo anno accrescere il numero di insegne della GDO che si rivolgono a lei per le garanzie di affidabilità che offre. L'azienda Baraldo oggi fornisce oltre alla catena di supermercati Ali spa anche: Unicom (A&O, Famila), Pam, Metro, Sisa e Prix.

Tra le aziende oggetto di indagine che hanno innovato per soddisfare le esigenze delle GDO si possono citare l'azienda agricola Baraldo (Pernumia – Padova) specializzata nella produzione di asparagi che si è dotata di una propria struttura per la calibratura e il confezionamento del prodotto, o l'azienda agricola Castello di Solesino (Pd) che ha avviato la produzione di nuove varietà di cocomero intercettando le nuove esigenze dei propri clienti: la GDO e i consumatori finali. Queste aziende hanno saputo innovare per poter essere competitive introducendo metodiche e procedure che prevedono certificazioni, controlli, etichettatura, tracciabilità, segregazione e confezionamento del prodotto.

#### *Azienda agricola Castello Pierluigi*

L'azienda agricola Castello Pierluigi di Solesino (Pd) è nata come uno *spin-off* dell'azienda commerciale Ortofrutta Castello s.r.l. con lo scopo di integrare l'attività produttiva a quella commerciale. L'azienda ha puntato su prodotti orticoli innovativi quali il cocomero baby varietà “minirossa”, tipo Crimson, e il cocomero senza semi, quando erano ancora poco conosciuti sul mercato italiano. Il velocissimo sviluppo dell'azienda agricola, anche in termini di fatturato, è stato reso possibile dall'aumento delle quantità vendute da parte dell'azienda commerciale, che ha effettuato negli ultimi anni la scelta strategica di rivolgersi esclusivamente alla GDO, servita direttamente con un alto grado di servizio, in termini di lavorazione e preparazione del prodotto, flessibilità e puntualità delle consegne.

Alcune linee del pensiero economico propongono come strategia vincente quella della modularità<sup>27</sup>. Si ritiene che anche in agricoltura, come già avvenuto in altri settori produttivi, si possa arrivare, a produrre *on-demand* a bassi costi, cioè produrre beni e servizi fatti “su misura” per il cliente, individualizzati o personalizzati, utilizzando tecnologie già oggi esistenti coniugate con la conoscenza di ciò che il consumatore vuole (Esposti R., 2005). Tale proposta non è riferita solo ai prodotti-servizio ma anche a quelli tradizionali (cibo-soddisfazione) e a quelli legati al tema della ‘naturalità’ (biologici, salutistici, ecc..).

La modularità della produzione permetterebbe di intercettare la variabilità dei gusti del consumatore presentando o riproponendo i prodotti agricoli in forme

27) Si tratta di organizzare la produzione in base:

1. allo sviluppo di nuovi prodotti più rapido e meno costoso;
2. a un numero di nuovi prodotti (quindi la varietà dell'offerta) di molto ampliato;
3. complessità dei prodotti notevolmente aumentata.

nuove o con nuovi servizi aggiunti, permette inoltre di combinare naturalità e funzionalità, praticità e garanzia della tradizione in quel mix di combinazioni sopra ricordato. La modularità può certamente essere applicata anche alla fornitura di servizi con pacchetti più o meno completi.

***Azienda agricola Vanin Beniamino e Elena S.S.***

L'azienda di Paese (Tv), nota a livello nazionale, si sta affermando anche all'estero come impresa capace di riprodurre per talea varietà di rose e di altre piante da esterno difficili da propagare ed allevare in quantità elevate secondo gli standard qualitativi più alti. L'azienda è in grado di soddisfare le richieste di grossisti e rivenditori grazie al connubio tra capacità tecnica nella riproduzione per talea, sviluppo tecnologico e organizzazione dell'azienda. Recentemente l'azienda si sta affermando sul mercato tedesco e austriaco, attraverso la collaborazione commerciale con grossisti che riforniscono la Grande Distribuzione, con la fornitura di piante di rose finite molto richieste in quei paesi all'inizio della primavera arrivando a produrre, per un periodo ben definito, decine di migliaia di piante di rosa pronte per la vendita.

I fattori di successo sono dati dalla costante ricerca di affinamento e miglioramento della tecnica colturale; dalla disponibilità di prodotti con caratteristiche specifiche poco disponibili sul mercato (es. varietà botaniche, ecc...); dagli standard elevati di qualità delle piante prodotte e dai servizi offerti (consulenza e assistenza tecnica in tema di allevamento delle piante, consegna con mezzi propri nei tempi richiesti); dai prezzi concorrenziali.

Un esempio riferito al settore floricolo di produzione in larga scala di un'ampia varietà di prodotti su specifica richiesta della domanda, e quindi in questo senso 'modulare', viene dall'azienda agricola Vanin specializzatasi nella riproduzione, tramite talea, di piante ornamentali, anche di difficile propagazione, in elevate quantità a prezzi concorrenziali. Mentre un esempio di fornitura di un servizio 'modulare' offerto ad altre aziende agricole, e quindi a "clienti" intermedi, viene dall'azienda AgriProgram specializzatasi nelle lavorazioni in conto terzi.

Se la modularità può essere letta come una nuova organizzazione della produzione aziendale vi è un'altra strategia che vede l'azienda affrontare il mercato e le esigenze del consumatore assieme ad altre aziende in un collegamento non strutturato ma in una comunione di interessi con lo scopo di arricchire di significato i prodotti offerti perché solo così sarà possibile affrontare il mercato sottraendo il prodotto alla competizione di prezzo dei produttori *low cost* di prodotti indifferenziati. Vi è la necessità, in sostanza, di sviluppare idee motrici che possano



arricchire e mettere in relazione produzioni rimaste finora separate dando loro un significato complesso che gli utilizzatori siano disposti a riconoscere e pagare. Per far ciò bisogna accelerare il processo innovativo, non solo nel campo delle nuove tecnologie, ma anche e forse soprattutto nelle innovazioni d'uso (Rullani E., 2009).

#### ***Azienda agricola Agriprogram***

L'azienda Agriprogram di San Giorgio in Bosco (Pd) è una azienda agricola che effettua l'attività di coltivazione, con indirizzo cerealicolo, e l'attività di contoterzismo. Punto di forza dell'azienda è il costante aggiornamento del parco macchine con mezzi tecnici di produzione all'avanguardia è una attenta programmazione del lavoro. La programmazione risulta fondamentale per ridurre i tempi morti e contenere i costi dei servizi. Inoltre in questo modo l'azienda riesce ad affiancare al servizio di contoterzismo quello di consulenza agricola. Ciò consente all'azienda di essere competitiva sia sui costi di produzione, per la superficie gestita direttamente, che sui prezzi praticati nell'attività di contoterzismo, ma soprattutto di effettuare gli interventi colturali in maniera più efficiente e con migliore qualità. Il servizio offerto va dalla semplice lavorazione del terreno all'acquisto e distribuzione delle sementi e del concime sino alla gestione degli aspetti amministrativi quali ad esempio la tenuta dei registri per i prodotti fitosanitari sollevando da questa incombenza l'azienda agricola.

La sfida è quella di accrescere la produttività imparando a produrre e vendere idee, non solo prodotti. Nel campo alimentare un esempio è dato dal successo di Slow Food che attorno a una certa idea di alimentazione ha fatto nascere un vero e proprio sistema imprenditoriale. Esperienze analoghe possono essere sviluppate anche per altri prodotti in cui la valorizzazione di un bene passa attraverso il veicolo di una idea forte trainante che gli dà 'valore'. L'idea veicola significati e fa leva sulle esigenze latenti del consumatore. Le idee inoltre corrono più veloci dei prodotti nell'economia globale e possono perciò arrivare al cliente finale prima dei prodotti materiali. Questa strategia si rifà all'esempio di quegli imprenditori illuminati che hanno anticipato il futuro solo che viene perseguita non individualmente ma in collaborazione con altre aziende anche di settori diversi unite però nel condividere la medesima idea trainante di salute, di alimentazione, di benessere, ecc.. L'ipotesi è quella di avere filiere trans-distrettuali che mettono in collegamento tra loro, e con il consumatore finale, produttori di diversa specializzazione e localizzazione, focalizzati però sullo stesso significato (Rullani E., 2009). Tra le aziende che hanno fatto di un'idea forte di salubrità degli alimenti e di qualità del lavoro il motore del proprio sviluppo coinvolgendo anche altri soggetti, si può

certamente citare il Gruppo Primavera di Zevio (Verona) dedito alla produzione e commercializzazione di prodotti da agricoltura biologica. Il gruppo partito come cooperativa di aziende agricole si è sviluppato sino a diventare punto di riferimento nazionale ed europeo per la commercializzazione di prodotti biologici. In campo vitivinicolo la sopra citata Azienda “Perlage” di Farra di Soligo (TV) con i suoi vini innovativi da agricoltura biologica come il Prosecco senza solfiti. Altra azienda agricola che ha fatto della qualità delle proprie produzioni unita alla lavorazione artigianale del prodotto l’idea trainante per la produzione di conserve e confetture di alta qualità, proposte nei migliori ristoranti a livello mondiale, è l’azienda agricola Tre Case. La cui mission è: *“Agricoltori da generazioni, produciamo frutta e ortaggi, che trasformiamo nei nostri laboratori di trasformazione. Lavoriamo solo i nostri prodotti: freschi, in coltivazione a lotta integrata; li trasformiamo senza coloranti né conservanti, senza alcuna aggiunta!”*.

#### **Azienda agricola Tre Case**

L’azienda di Eraclea (Ve) ha avviato a fianco alla normale attività produttiva, una attività connessa di trasformazione dei prodotti aziendali, producendo una gamma amplissima di conserve vegetali e composizioni di queste (ceste regalo, di Natale,...). È stata una evoluzione forse un po’ casuale: la moglie del conduttore la sig.ra Gianna è una cuoca provetta e nel 1980 l’azienda, intuendo il potenziale ritorno economico, decide di investire in un laboratorio di produzione artigianale. L’originalità sta proprio nelle ricette “inventate” dalla signora Gianna, esse infatti hanno permesso all’azienda di vincere premi e ottenere importanti riconoscimenti a fiere e festival enogastronomici a livello mondiale, che ne hanno aumentato il prestigio e la visibilità. Oltre che nel punto vendita, dove viene commercializzato anche il prodotto fresco, l’azienda vende a circa un migliaio di clienti in tutto il mondo, gastronomie, ristoranti, enoteche, locali “in”, arrivando anche in Germania, Giappone, Cina, Stati Uniti.

Nella ricerca di strategie per rispondere alle esigenze di fornire prodotti che soddisfino le “qualità” richieste dal consumatore attuale vi è quella che si pone come obiettivo la trasformazione di una parte dei consumi alimentari da essenziali a voluttuari proponendo prodotti dotati di attributi qualitativi che non permettono un confronto immediato con altri. Tale strategia punta a sviluppare i consumi dei prodotti quali i prodotti tipici, le denominazioni protette, i cibi rari o particolarmente ricercati e le preparazioni che si differenziano da quelle usuali (Casati D., 2006). Un’azienda che ha fatto della distinzione qualitativa il proprio biglietto

da visita è l'azienda floricola Menin di Carceri (Padova). L'azienda, nel tempo, si è specializzata nella produzione di soli due tipi di piante le orchidee e gli Anthurium. Le produzioni di questa azienda sono contese dai fioristi per l'alta qualità e sono state spesso premiate in concorsi di livello internazionale. L'azienda infatti si rivolge essenzialmente a grossisti e a cooperative a cui garantisce, oltre alla qualità del prodotto, la fornitura dei quantitativi richiesti in tempi rapidi. Per perseguire tale modello di business la strategia aziendale è stata quella di poter disporre della migliore tecnologia, delle migliori materie prime e dei migliori tecnici per la produzione di fiori. La sfida vinta è stata quella di produrre quantità significative di piante di alta qualità, piante cioè che hanno una buona durata, superiore a quelle di importazione, e la rapidità nella consegna.

Come si vede al centro di tutto sta la capacità di differenziare l'offerta e di creare nuovi significati dei prodotti alimentari e non. Il termine qualità raggruppa in se tutte le caratteristiche sopra descritte dando al prodotto un valore tangibile, legato all'uso, e intangibile, legato al desiderio o al valore simbolico (prodotto esclusivo, unico). La sfida per l'imprenditore agricolo è quella di curare e sviluppare la capacità di anticipare il futuro, ovvero sapere prevedere in anticipo le reali esigenze del cliente, finale o intermedio che sia, e tradurle in nuovi prodotti e servizi. Tale capacità risulta essere fondamentale per l'azienda, in quanto le consentirà di anticipare le reazioni dei concorrenti, e trovare nuove strade per migliorare l'efficienza e la competitività. Come ebbe a dire una volta Steve Jobs "Molto spesso la gente non sa che cosa vuole finché non glielo fai vedere", si deve cioè essere degli anticipatori.

### **3.4 L'INNOVAZIONE MATERIALE E IMMATERIALE**

La domanda di consumi alimentari, ovvero dei consumi e della loro evoluzione, è stata nel tempo influenzata da numerosi cambiamenti, dai fenomeni di omogeneizzazione degli anni sessanta e settanta, alla differenziazione degli anni ottanta fino al raggiungimento della saturazione energetica. Nelle scelte effettuate dal consumatore assumono rilevanza crescente oltre al reddito e ai prezzi dei prodotti, anche le caratteristiche salutistiche e dietetiche nonché i modi d'uso e, in generale, i desideri e i simboli che quel prodotto viene a soddisfare. Il cambiamento del modello e della composizione dei consumi riflette l'adattamento all'aumento del reddito e a stili di vita diversi e più dinamici rispetto al passato, evidenziate dall'incremento dei consumi fuori casa. La comprensione delle determinanti della domanda è fondamentale sia per le imprese che vogliono implementare adeguate strategie di marketing, che per le Istituzioni che cerchino di intervenire con politiche di educazione e sicurezza alimentare (Fanfani R., 2009).

Secondo le indicazioni di Malassis e Gherzi (1997), l'evoluzione della struttura dei consumi alimentari passa da un modello tradizionale, dove l'importanza dei consumi alimentari incide notevolmente sulle spese delle famiglie ed è preponderante la quota di autoconsumo tipica della famiglie contadine, ad uno agroindustriale. In questa situazione, lo sviluppo industriale e l'internazionalizzazione dei mercati porta ad elevati livelli di consumo in termini di calorie, la diffusione di consumi di massa di prodotti standardizzati, sempre più ricchi di servizi, e la destagionalizzazione dei consumi, cui segue il diffondersi dei pasti fuori casa e la destrutturazione dei pasti. L'affermarsi degli aspetti salutistici ed edonistici dell'alimentazione è tipico del modello di consumo della "società della sazietà" che mira al soddisfacimento dei desideri delle persone. Qualità e sicurezza alimentare diventano elementi caratterizzanti, come pure tipicità e distintività degli alimenti, sostenibilità delle produzioni alimentari, tutela dell'ambiente. I cambiamenti nella composizione dei consumi si collegano all'affermarsi della dieta mediterranea come modello di alimentazione sana, associata a prodotti locali, tipici e qualitativamente superiori. La varietà dei beni disponibili ai consumatori aumenta e anche le combinazioni nella loro preparazione.

#### **Azienda agricola Castello Pierluigi**

Un caso di diversificazione produttiva e di innovazione di prodotto è rappresentato dall'azienda agricola Castello Pierluigi di Solesino (Pd) che ha puntato su una tipologia produttiva, il cocomero baby varietà minirossa e il cocomero senza semi, distinguendosi prima di altri nel mercato ortofrutticolo. L'azienda ha saputo innovare nella varietà dei beni resi disponibili ai consumatori; puntando nel contempo alla qualità, intesa come bontà e salubrità, che si mantenga inalterata nel tempo. L'orientamento al consumatore è dimostrato dalle periodiche ricerche di mercato e *consumer test*, che vengono effettuati al fine di incontrare e soddisfare i gusti dei consumatori per prodotti che, essendo sostanzialmente materie prime agricole, non hanno molto margine di intervento. Si punta sulla valorizzazione della genuinità, la produzione attraverso sistemi di lotta integrata, un protocollo di buona prassi agricola e l'adozione di disciplinari imposti dalla GDO.

Il lento ammodernamento delle strutture aziendali dell'agricoltura veneta ha subito una forte accelerazione a partire dagli anni 90 e si è accentuato nei primi anni del nuovo millennio, portando ad una maggiore polarizzazione delle imprese da un lato, alla diversificazione delle attività in ottica multifunzionale, a nuove forme gestionali e di organizzazione aziendale. Vi è stata un'apertura anche

delle aziende agricole verso il consumatore, le sue preferenze, le specificazioni qualitative da prediligere in un'ottica di valorizzazione dei prodotti da immettere sul mercato e le loro caratteristiche. Da qui l'importanza della funzione comunicativa, dei messaggi da trasmettere e di conseguenza l'attenzione verso il *come* e il *dove* commercializzare. Il prodotto agricolo diventa agroalimentare quando la materia prima è arricchita da una serie di trasformazioni e servizi tali che lo rendono adatto al consumo alimentare, rendendolo disponibile al consumatore con caratteristiche di tempo, luogo e assortimento richiesto. I casi analizzati nella presente indagine, prendono in considerazione tanto prodotti agricoli tout court, ossia prodotti agricoli freschi, che agroalimentari in senso ampio.

Il nuovo mercato non è più mosso dai bisogni ma dai desideri: si pone quindi la necessità di azzerare i desideri più che di soddisfare un bisogno. In linea teorica esaudire i desideri sembra essere impossibile perché il desiderare è intrinseco all'essenza umana. Questo vuol dire "smaterializzazione", passare dall'economia dei bisogni all'economia dei desideri, creando significati, esperienze, identità e attenzione. Tuttavia anche i desideri possono essere guidati in modo tale da renderli affini con il progetto che è insito in noi o, per meglio dire, che ci costruiamo realizzando l'armonia che vede coincidere dovere, potere e volere. Attraverso la soddisfazione dei desideri si trova l'appagamento più profondo, l'armonia più intensa con noi stessi e, quindi, la felicità, si viene a creare il mondo che in cui si vuole vivere. Sotto questo punto di vista, i consumatori sembrano essere lontani per l'agricoltore. La qualità dei prodotti, il loro valore, è determinata dai consumatori, non dai produttori. Tuttavia è l'imprenditore, anche quello agricolo in questo caso, che può operare nel senso della creazione di nuovi desideri. La conoscenza del consumatore, del mercato, degli orientamenti di consumo, unitamente ad una adeguata preparazione, potrebbero formare l'imprenditore in questo senso, ossia a costruire desideri che lui sarà poi in grado di soddisfare. In sostanza è necessario partire dal mercato dei desideri del consumatore per creare la qualità di un determinato prodotto o le sue stesse caratteristiche.

I consumi alimentari sono caratterizzati da una serie di dinamiche specifiche, la prima delle quali è che la percentuale di spesa per questo genere di consumi tende sistematicamente a diminuire all'aumentare della capacità di spesa, la nota legge di Engel. Ciò non significa che la spesa alimentare di una famiglia agiata sia inferiore a quella di una famiglia meno ricca, anzi, la spesa alimentare aumenta all'aumentare dei consumi, è la percentuale sui consumi complessivi ad essere inferiore. All'aumentare del reddito si assiste inoltre anche ad una modificazione della composizione dei consumi alimentari e alla loro segmentazione, con una evoluzione che attualmente si configura come una fase di maturità del modello

### Perlage

L'azienda di Farra di Soligo (Tv), sul fronte dei consumi, lavora su domanda, ossia crea vini a seconda di quella che è la richiesta del mercato. La scelta di produrre spumante Prosecco biologico, biodinamico, senza solfiti è una scelta ideologica aziendale ma orientata ai desideri del consumatore, disponibili a pagare un qualcosa in più per avere un prodotto con un valore intrinseco aggiuntivo, che coincide con il rispetto dell'ambiente, la salubrità e il benessere. La componente immateriale del prodotto in questo caso è forte e rappresenta appieno lo stile di vita del consumatore, il suo orientamento alla tutela della salute e dell'ambiente ma delinea anche l'elevata conoscenza del prodotto che si accinge ad acquistare e la qualità attesa verso la bevanda. L'orientamento al consumatore dell'azienda si riscontra anche nella sua disponibilità a produrre anche vini "english style" diretti a soddisfare i gusti di clienti inglesi che preferiscono vini meno impegnativi. Anche l'innovazione nel packaging, il tappo a vite riciclabile, trova riscontro nei valori e nei desideri espressi dai consumatori verso stili di vita sostenibili dal punto di vista ambientale, la raccolta differenziata, il recupero delle materie prime e il rispetto delle normative. La responsabilità verso il consumatore è la prima responsabilità di Perlage s.r.l., tanto che tutti i prodotti sono certificati e lo standard qualitativo imposto dall'azienda è elevato, con l'obiettivo di garantire sempre un prodotto biologico genuino, certificato, pur con attenzione al prezzo. Formazione e tecnica enologica sono all'avanguardia, come pure il rispetto dell'ambiente in cui le produzioni vengono effettuate. Tutti elementi che incrementano la componente immateriale del consumo di un prodotto di tal spessore.

alimentare moderno. Questa fase si caratterizza per una tendenza che potenzia il ruolo dei consumi extra-domestici e conferisce centralità ad un servizio associato al pasto piuttosto che al prodotto agroalimentare in se (Pilati L., 2004). L'incremento del reddito familiare, la modificazione delle condizioni di lavoro, la difficoltà nel percorso tra abitazione e posto di lavoro, l'aumento dell'occupazione femminile, hanno conferito un nuovo e più importante ruolo alla ristorazione fuori casa. Le diete hanno subito una omogeneizzazione progressiva e gli stili alimentari si sono modificati. Vi è una tendenza alla polarizzazione e destrutturazione delle preferenze, ossia di una differenziazione spinta dei pasti anche al domicilio, che va verso la preparazione di piatti unici e veloci, adatti a tutti i componenti di una famiglia ormai molto ridotta, che scoraggia l'attività di lavorazione di materie prime e l'impegno di tempo. Una delle aziende studiate, Orto Romi, si trova perfettamente in linea con la tendenza alla polarizzazione e destrutturazione delle preferenze, ad una differenziazione spinta dei pasti a domicilio, verso piatti

veloci senza attività di lavorazione di materie prime e minimo impegno di tempo. La realizzazione di insalate pronte al consumo in vaschetta con posate, salvietta e condimento costituisce un passo in più in tal senso. I contatti diretti con la grande distribuzione organizzata le hanno inoltre permesso di abbassare i prezzi di vendita, una relativa standardizzazione del prodotto orientata soprattutto verso le *baby-leaf*, e la destagionalizzazione dell'offerta, visto che il consumatore richiede il prodotto durante tutto l'anno.

#### **Consorzio Lattiero-caseario Mungi&Bevi**

Il Consorzio di aziende di San Giorgio in Bosco (PD) si pone l'obiettivo di soddisfare il desiderio dei consumatori con l'offerta qualitativamente alta di un alimento, il latte e dei suoi derivati, prodotti in loco, e quindi carichi di valori connessi alla valorizzazione del proprio territorio, dei chilometri zero e della tutela ambientale. Si tratta inoltre di un prodotto con servizio: la novità infatti è la consegna a domicilio con un buon rapporto qualità/prezzo. In catalogo si sono aggiunti progressivamente diversi articoli non solo lattiero caseari, ma anche uova, salumi, riso, pasta fresca e gelati prodotti sempre da aziende del Consorzio, contraddistinti da una forte connotazione territoriale e qualitativamente importanti. Punto di forza è il contatto e la continua interrelazione con il cliente, la sua informazione sugli aspetti qualitativi del prodotto, i metodi di produzione e l'affiancamento di un'offerta differente e integrata a quella del latte, sempre legata al territorio. La consegna a domicilio risponde alle esigenze di velocità e prontezza d'uso dei prodotti, mentre il buon rapporto qualità/prezzo viene incontro alle maggiori esigenze di valore immateriale nel consumo da parte dei clienti che comunque, sotto una spinta inflazionistica, si è dimostrato rinunciano a parte della qualità. Infatti, la crisi del 2008 si è fatta sentire per questa azienda, soprattutto per il fatto che i clienti prestavano poca attenzione ai prodotti diversi dal latte, associandoli ad un prezzo alto. L'attività di promozione e informazione che ne è seguita ha in parte ridotto questo gap.

I prodotti alimentari aumentano di contenuto: ad essi è associata la facilità di preparazione, il risparmio di tempo e di dispendio energetico, lo stile di vita e la dieta alimentare, e le loro caratteristiche qualitative. In questo senso la qualità, sotto il profilo funzionale, può essere classificata di tipo nutrizionale, igienico sanitaria, organolettica, d'uso e psicosociale. Ovviamente un attributo può non escludere un altro. Al primo sono ancorati valori di benessere psicofisico e di stile di vita (sportivo, sedentario, ecc.). La percezione di attributi organolettici del prodotto agroalimentare, come freschezza, sapore, profumo, colore arriva a

coinvolgere la sfera psicologica del consumatore, portandolo a vedere l'alimento come un elemento di soddisfazione personale e non solo di nutrizione. La qualità d'uso è un altro elemento di servizio del prodotto stesso, ed esprime la sua capacità a soddisfare una serie di esigenze che vanno dal risparmio di tempo, di spazio, di peso, o di trasferimento dell'informazione su modalità e tempi di impiego del prodotto stesso.

Anche il cosiddetto *low cost* è un desiderio da soddisfare, poiché per certi prodotti che non costituiscono oggetto di desiderio, il consumatore si pone di fronte ad un processo di selezione semplice che faccia risparmiare tempo, soldi e attenzione. Il prezzo resta ancora fattore chiave della competitività, e per garantire alimenti sicuri a prezzi contenuti diventa fondamentale utilizzare al meglio tutte le innovazioni esistenti per il sistema alimentare. Il fattore prezzo è quanto mai rilevante se si tiene conto della elevata percentuale di vendite alimentari che passano per la GDO. Questa traina pesantemente l'inserimento delle nuove tecnologie nel settore agroalimentare e attua strategie commerciali orientate principalmente ad abbassare i prezzi, soddisfare i bisogni latenti dei consumatori e immettere nel mercato nuovi prodotti. Significativo è il fatto che nei casi aziendali trattati, numerose imprese devono il loro successo a particolari contratti con la distribuzione organizzata. Il punto è che i consumatori, di fronte ad un aumento dei prezzi, scelgono prodotti di qualità inferiore, a dimostrazione del fatto che il comportamento di consumo dei prodotti agroalimentari resta incentrato principalmente su qualità e prezzo. Il consumatore è diventato più esigente, chiede prodotti di elevata qualità ma pone attenzione alla spesa. Ciò comporta una forte pressione sui settori di produzione ed importanti sfide sul piano del progresso tecnologico, anche in agricoltura.

Infine, rilevanti sono la psicologia e lo status sociale connessi al consumo di un determinato bene alimentare, che diventa un simbolo, un modo di diversificazione sociale. In questo caso sono rilevanti i marchi che orientano e guidano nelle scelte i consumatori o l'idea associata a certi alimenti (afrodisiaci) o ancora il modo e il luogo in cui vengono consumati certi alimenti. Il cibo può assumere connotazione sociale nel momento in cui si scelgono metodi di consumo a basso impatto ambientale o solidale (gruppi di acquisto, commercio equo solidale). La componente immateriale che spinge al consumo del bene è in questo caso elevata e un esempio, in tal senso, può essere considerato anche il biologico. Le motivazioni che spingono ad acquistare i prodotti biologici sono quelle che sinteticamente *Von Alvensleben* chiama di "salute, di sicurezza, di piacere e ambientale". Il desiderio di consumare prodotti che garantiscono una sicurezza alimentare, che



sono ritenuti più gustosi, o che soddisfino l'esigenza di varietà o che siano capaci di preservare le risorse naturali sono fra i motivi preponderanti. La variabile psicologica è legata invece o ad abitudini alimentari, o più spesso ad una coscienza ecologica del consumatore, alla sua percezione dei prodotti biologici rispetto alle situazioni di degrado ambientale. Altra determinante dell'acquisto di prodotti biologici è la qualità attesa e quella effettivamente percepita nel momento del consumo del prodotto. Fra le determinanti di natura esogena si ricorda come, fra quelle socio demografiche, solo quelle relative ad età e livello culturale dei consumatori siano relazionate con la decisione all'acquisto di prodotti biologici, mentre sicurezza alimentare e rispetto per l'ambiente sono diffuse fra tutte le categorie di consumatori e non hanno un legame particolarmente specifico con questo tipo di consumo. Gli stili di vita influenzano di più le preferenze di acquisto di biologico: raccolta differenziata, equilibrio fra vita professionale e privata, legislazione e cultura, occasioni di consumo, influenzano in modo consistente la predisposizione dell'individuo ai prodotti biologici (De Magistris T., 2004).

#### **Consorzio Funghi Treviso**

Questo Consorzio di Istrana (Tv) ha innovato avendo come obiettivo la soddisfazione del desiderio del consumatore moderno di velocizzare la preparazione del cibo, di risparmiare tempo, ma anche quello di soddisfare uno stile di vita orientato al consumo di prodotti naturali, *wellness*, salubri. Tratta, infatti, funghi immessi sul mercato pronti all'uso, freschi, lavati e confezionati. Sono prodotti cosiddetti di IV gamma che si propongono sul mercato saltando alcuni anelli della filiera e quindi con prezzi relativamente bassi.

Consorzio Funghi di Treviso punta molto sul packaging, offrendo diversi formati, dalla cassetta alla vaschetta, mentre la qualità dei funghi e la tipologia stessa del prodotto lo fanno percepire dal consumatore come un prodotto di livello medio alto, in grado di soddisfare esigenze particolari del consumatore orientate alla qualità, ad un particolare stile di vita e in linea con le nuove tendenze socio-demografiche. In questo senso opera anche l'orientamento dell'azienda verso l'innovazione con la preparazione di prodotti di V gamma, ossia di funghi cotti e pronti al consumo.

Si ricorda che il consumatore si scontra con i tre principali cambiamenti socio demografici osservabili nel nostro Paese, che sono in grado di portare a importanti modifiche nelle abitudini alimentari: invecchiamento della società, affermarsi di famiglie mononucleari e la nuova multi etnicità che porta all'introduzione di nuovi cibi e nuove esigenze e metodologie di consumo. "Il consumo si realizza

spesso attraversando lo spazio fisico, in movimento, come accade in tutti i casi in cui ci si muove da un posto all'altro per cercare servizi rari, luoghi di vacanza o di divertimento diversi dal solito, esperienze e contatti con altre realtà, mossi da curiosità o sapientemente guidati lungo itinerari turistici che sono ormai "battuti" da milioni di persone tutti gli anni. Ma anche quando si sviluppa in un luogo soltanto, il consumo è quasi sempre alimentato da una galassia di idee, prodotti, servizi provenienti da tutto il mondo, anche se spesso i singoli luoghi di ideazione, lavorazione, confezionamento, commercializzazione non sono visibili al consumatore" (Rullani E., 2011) .

### **Gruppo Primavera**

L'azienda di Campagnola (Vr) è focalizzata alla produzione del biologico, prodotti tipici del territorio coltivati secondo i criteri dell'agricoltura biologica, soprattutto ortofrutta. Il controllo dell'intera filiera produttiva garantisce la qualità del prodotto e un buon rapporto qualità/prezzo per il cliente. Molta parte dell'attività è orientata al canale ho.re.ca. e alla ristorazione scolastica. In tal senso, visto che le variabili socio-psico-demografiche che influenzano i consumatori di biologico sono più collegate all'età, al livello culturale e agli stili di vita, si comprende come possa essere influente l'educazione a questo tipo di consumi. L'azienda risponde alle esigenze del consumatore di prodotti biologici che è attratto da motivazioni di salute, di sicurezza, di piacere e di salvaguardia ambientale. Il business dell'azienda che si focalizza sul biologico in tutta la filiera, dalla produzione alla commercializzazione, al consumo, e la forte motivazione societaria verso questo tipo di prodotti hanno l'obiettivo di soddisfare le forti attese qualitative che i consumatori hanno nei confronti di questi beni: la loro fidelizzazione e un loro atteggiamento positivo verso queste tipologie di acquisto si rafforza nel momento in cui la qualità attesa incontra e supera quella percepita.

L'aumento dell'età media ha influito su un approccio alimentare maggiormente orientato a esigenze salutistiche e alla dieta, privilegiando prodotti adatti alle proprie caratteristiche fisiche e favorendo lo sviluppo di prodotti "adattati", *novel food*, prodotti *light* e alimenti con funzioni terapeutiche. L'aumento del numero dei single e delle famiglie mononucleari nonché la diminuzione del tempo disponibile ha incentivato lo sviluppo di cibi precotti e surgelati, di confezioni monodose, di avanzate tecnologie di packaging mirate alla conservabilità dei prodotti.

Da quanto finora descritto, emerge chiaramente come il consumo diventi sempre più consumo di significati, di emozioni, di esperienze (immateriali), invece che consumo di oggetti materiali. In questo senso smaterializzazione significa che

si produce valore impiegando una risorsa immateriale come la conoscenza. In tale passaggio, cambia radicalmente il regime proprietario delle forze produttive, per una semplice ragione: al contrario dei beni e dei fattori materiali, la conoscenza non si consuma con l'uso. Una conoscenza, dunque, può essere condivisa con molti utilizzatori senza che il produttore-proprietario ne rimanga privo (Rullani, 2008). Esempio ne è la propagazione degli stili di vita: più il modello si diffonde più cresce. È necessario fornire, cioè, al cliente prestazioni che arricchiscono il prodotto in sé, quello materiale, trasformando il senso del consumo o dell'uso, anche industriale, della conoscenza.

#### **Azienda florovivaistica “Quaiato Renzo”**

L'azienda di Castel d'Azzano (VR) che opera nel comparto floricoltura ha fatto dell'attenzione e della soddisfazione dei desideri del cliente il suo obiettivo e punto di forza. Il garden Center è organizzato per rendere l'acquisto un'esperienza emotiva particolare. L'offerta è ampia per numero e tipologia di piante, articoli per l'hobbistica, arredo giardino, fiori artificiali e recisi, oggettistica e idee per la casa e per il prezzo competitivo. La vendita è assistita da personale esperto e qualificato che fornisce consigli sull'acquisto, mantenimento e trattamento delle piante. La direzione è attenta anche alla promozione dell'azienda, tanto che la pubblicizza su radio e TV. Per il futuro l'innovazione di prodotto punta a raccogliere le esigenze di consumatori verso nuove specie di piante non rinvenibili in altri punti vendita. L'ampia esposizione e offerta, la possibilità di consigli personalizzati, l'assistenza nella scelta e mantenimento del prodotto, la cura verso il cliente rendono l'acquisto un momento carico di significati ed emozioni. Le sensazioni collegate all'acquisto del prodotto, la rappresentazione del bene, si affiancano al bene stesso caricandolo di contenuti che vanno oltre il desiderio di disponibilità materiale dello stesso.

L'immateriale usa il materiale, non lo sopprime. Produzione immateriale non vuol dire che il valore economico si separa dagli oggetti materiali o dalla materialità del corpo, come si pensava al tempo della retorica del “tutto-virtuale”, che ha caratterizzato, fino a pochi anni fa, il boom della *new economy*. Al contrario, vuol dire che gli oggetti materiali e la corporeità utilizzano il materiale come base di partenza per ulteriori trasformazioni (cognitive) che aggiungono valore, anche molto valore in certi casi, alle proprietà naturali degli oggetti materiali (Panzeri G., 2006). I consumi vanno assumendo il significato nuovo, sempre più smaterializzato, sempre più vicino ad un linguaggio interiore, una forma di espressione

e di comunicazione, ma anche uno strumento per interagire con gli altri e con il resto del mondo, un oggetto di culto, una mera rappresentazione attorno alla quale si aggregano tribù affettive, network, community.

Dunque, contrariamente a quanto accadeva nella produzione materiale, il consumatore immateriale non si limita a “consumare” (distruggere) il prodotto fornito dalla filiera dei produttori, ma deve impiegare proprie conoscenze per impiegare bene il prodotto cognitivo fornito dalla filiera, in modo da organizzare esperienze conoscitive per lui rilevanti o emotivamente coinvolgenti. Un compito complesso, che richiede competenza. Una filiera creativa richiede consumatori intelligenti che siano anche capaci di comportamenti creativi in termini di *exploration*, *exploitation* ed *extraction* del valore. Anche il consumatore, in questo deve essere creativo e in questo senso egli fa parte a pieno titolo della filiera produttiva, non ne sta fuori (Rullani E., 2005).

Il concetto di consumismo sembra, quindi, ormai superato. Esiste ancora ma si tratta di una forma che si può definire patologica, una deviazione dell'espressione del desiderio, configurandosi come una smodata propensione all'acquisto anche inutile. Un'ampia gamma di scritti convergono verso l'idea dell'esistenza di un Indivisus (non-diviso) olistico, sempre più esigente, competente, proattivo, protagonista, principale attore dell'era nascente. Non ci si riconosce più nei vecchi modelli di consumo, lo stesso termine “consumare” allude ad una distruzione, ad una dimensione fisica che non ha più senso in molti comparti, iniziando dal settore dei servizi ma che, come si è descritto in precedenza, è realtà anche in quello agroalimentare.

### 3.5 AGRICOLTURA E TECNOLOGIA: UN LEGAME ANTICO

#### Tecnologia prima di tutto!

Ancora oggi non mancano applicazioni di tecnologia in agricoltura orientate alla fase della produzione agricola, come le biotecnologie, utilizzate per realizzare una produzione determinata e definibile ex-ante per un migliore adattamento alle mutevoli esigenze del consumatore e dell'ambiente, o quelle legate alla meccanizzazione (potatura, spollonatura, ecc.) e che si sono tradotte ad esempio nella cosiddetta agricoltura di precisione, da un lato, e conservativa (come la semina su sodo), dall'altro. Ma lo sviluppo della tecnologia applicata all'agricoltura degli ultimi decenni, incentrata sulla meccanizzazione e sulla chimica, sta comportando, ora, un effetto deleterio per l'agricoltura stessa: la standardizzazione. I tradizionali obiettivi che spingono all'utilizzo di tecnologia in agricoltura (aumentare la produttività per ettaro di terreno di produzione e aumentare la produttività per ora di lavoro agricolo), perciò, vedono oggi sempre più sfumare la loro importanza.

È innegabile che, sempre più, i bisogni, la richiesta e i campi di applicazione della tecnologia più innovativa si orientano alle fasi di lavorazione precedenti e, in maniera forse ancora più rilevante, successive a quella agricola.

Le aziende innovatrici prese in considerazione rientrano in questa tendenza, che emerge anche dall'indagine telefonica effettuata sulle oltre quattrocento imprese agricole venete e viene confermata da una analisi recentemente divulgata dall'Istat sull'innovazione e competitività delle imprese dell'industria alimentare (Monducci R., 2011).

L'innovazione tecnologica sia di prodotto che di processo, continua a rimanere la base su cui inserire altre innovazioni, sempre utilizzanti la tecnologia, ma in cui predomina l'aspetto creativo e di design, o che sono invece di tipo organizzativo o di marketing.

Un'altra caratteristica emersa dall'indagine Istat e verificata anche tra le aziende innovatrici da noi considerate, è la netta prevalenza di un modello innovativo, basato sulla capacità di integrare e adattare la tecnologia incorporata in macchinari avanzati acquistati all'estero con i processi produttivi interni, adottato da circa il 60% delle imprese alimentari (mentre la percentuale scende a circa il 40% in media per il settore manifatturiero così come nei primari settori tradizionali dell'industria). Nel 20% delle imprese innovatrici, l'innovazione tecnologica acquisita richiede investimenti e innovazioni anche per quanto riguarda la formazione del personale per l'impiego delle nuove tecnologie acquistate e nelle attività di marketing e di organizzazione e gestione aziendale. In pratica è relativamente meno diffusa la provenienza dell'innovazione da un'attività di ricerca e sviluppo o progettazione tecnica effettuata all'interno dell'impresa.

Ma facciamo un passo indietro (Confucio diceva: “studia il passato per comprendere il presente”) per capire come si è giunti a questo “mito della tecnologia” e alla sua più recente messa in discussione.

## Il mito della potenza tecnologica in agricoltura

Tra agricoltura e tecnologia c'è sempre stato un legame a doppio filo, un legame antico.

Da quando l'agricoltura nacque, diecimila e più anni fa, da quando l'uomo, fino ad allora cacciatore raccoglitore, sviluppò un nuovo sapere. Un sapere che era una tecnica: sapere come si fa ad intervenire, modificando i fattori naturali della produzione vegetale, allo scopo di incrementare in quantità e qualità il prodotto disponibile. Da quel momento, l'osservazione, la sperimentazione, la pratica e l'esperienza hanno favorito il miglioramento, il perfezionamento e la nascita di nuove tecniche agricole, ma soprattutto di nuove tecnologie, essenzialmente

con l'intento di fare meno fatica per ottenere maggiori risultati, un numero maggiore di prodotti per l'alimentazione. La tecnologia, che non è altro che la concretizzazione del sapere, il mettere in pratica il sapere acquisito con un modo di fare, è stata rappresentata dapprima da un bastone appuntito, poi da una zappa e via via dall'infinita gamma di attrezzi manuali oggi conosciuti (vanga, rastrello,...).

La tecnologia in agricoltura, quindi, non è altro che un continuo innovare il modo stesso di fare agricoltura.

Incrociando le diverse tipologie di tecnologie utilizzate e i loro effetti con le diverse fasi del ciclo produttivo agricolo, è possibile sintetizzare affermando che la tecnologia può riguardare:

- la scelta della pianta e dell'animale, e hanno cioè a che fare con il miglioramento genetico;
- le tecniche di gestione, quindi si tratta di tecnologie rivolte alle tecniche di coltivazione e a metodi di allevamento;
- la lavorazione del prodotto fino alla trasformazione che potremmo chiamare tecnologie agro-industriali.

Le scelte e le azioni degli uomini e la tecnologia utilizzata, intervengono nell'attività agricola producendo delle modifiche che ricadono sui fattori naturali della produzione vegetale e animale. È così possibile suddividere in macro-categorie le tecnologie utilizzate, in base alle diverse tipologie di effetti che generano:

a) tecnologie che intervengono sui fattori biologici intrinseci: concorrono a indirizzare la naturale tendenza delle singole specie agrarie verso specifiche esigenze dell'uomo. Si tratta di tecnologie che intervengono sulle basi genetiche che influenzano l'anatomia, la biologia e la fisiologia delle singole specie agrarie: esempi di queste sono la selezione e il miglioramento genetico, le biotecnologie, l'ibridazione, la potatura, l'innesto, ecc.;

b) tecnologie che intervengono sui fattori biologici estrinseci, cioè sulle relazioni ecologiche che si instaurano fra le specie agrarie e gli altri organismi viventi, con interazioni di competizione, predazione, parassitismo, simbiosi, neutralismo, ecc. Si tratta ad esempio tecnologie per il diserbo e della difesa dei vegetali in genere, che mirano a contenere i fenomeni di antagonismo, forme più o meno avanzate di biotecnologie (micorizzazione, batterizzazione), tecnologie per la consociazione e l'avvicendamento colturale, che hanno un ruolo complesso nel determinare l'equilibrio fra le specie;

c) tecnologie che intervengono sui fattori climatici (temperatura, irraggiamento, precipitazioni, vento, umidità atmosferica, evapotraspirazione, ecc.). Si tratta di tecnologie che realizzano degli apprestamenti protettivi mirati a ridurre l'influenza negativa del clima o potenziarne quella positiva fino a correggere uno

o più fattori. Esempio di questo sono l'allestimento di frangivento, le opere di protezione dal freddo (serre, tunnel, pacciamatura, ecc.) e l'irrigazione. Meno rilevanti negli effetti ma non per questo meno importanti sono le tecnologie utilizzate per la scelta varietale e dell'epoca di semina, per il trapianto, per la densità di piantagione, l'orientamento dei filari, ecc.;

d) tecnologie che intervengono sui fattori pedologici: sono i più complessi perché si tratta di azioni che possono modificare contemporaneamente differenti proprietà del terreno. Sono tali ad esempio le lavorazioni del terreno, la fertilizzazione, ecc. .

La tecnologia si traduce in valore economico tanto quanto si pone l'obiettivo di:

- aumentare la produttività per ettaro di terreno di produzione, cioè produrre la maggiore quantità possibile di cibo per ettaro, per rispondere a un continuo aumento della pressione demografica (popolazione per unità di area);

- aumentare la produttività per ora di lavoro agricolo, cioè produrre la maggiore quantità di cibo per ora di lavoro al fine di lasciare il massimo numero di ore lavorative ad altri settori, fatto che implica un aumento della pressione economica (cioè maggiore è la quota di forza lavoro impiegata nei settori dei servizi e dell'industria), via necessaria per lo sviluppo di una moderna economia (Giampietro M., 2007).

Sulla base di questi due macro-obiettivi da raggiungere è possibile distinguere due grandi classi di input e innovazioni tecnologiche:

- quelli relativi alla pressione demografica che consistono nell'irrigazione e nella fertilizzazione di sintesi;

- quelli relativi alla pressione economica, che riguardano la meccanizzazione.

L'attenzione agli effetti economici delle tecnologie applicate all'agricoltura hanno incominciato ad essere particolarmente prese in considerazione a partire dal XVII secolo: il progressivo sviluppo dei commerci, l'aumento della popolazione e della domanda di prodotti, stimolò gradualmente l'adozione di nuove tecniche produttive, basate sulla rotazione pluriennale (generalmente triennale) e sulla sostituzione del maggese con pascoli per il bestiame, anche per ottenerne concime naturale. Grazie alla rotazione e ad altri accorgimenti (recinzioni delle proprietà, grandi aziende, lunghe affittanze, ecc.) questo sistema (cosiddetto di Norfolk) unito ad una nuova tecnologia (l'uso dell'aratro in metallo trainato da cavalli) permisero il notevole sviluppo dell'agricoltura e furono di stimolo per la successiva rivoluzione industriale in virtù della nuova domanda di aratri e di altri attrezzi in metallo. Si può proprio parlare di una prima rivoluzione agricola. Nel corso del XIX secolo furono introdotti migliori strumenti per l'aratura e la

semina, si svilupparono nuove sementi e nuove piante con elevata produttività, comparvero le prime macchine agricole e i concimi chimici; tutto ciò contribuì ad una profonda ristrutturazione rurale che stimolò ancora la costruzione di nuove attrezzature e macchine per tutte le esigenze lavorative agrarie. L'attività agricola divenne di tipo industriale, per cui si può considerare questa evoluzione la seconda rivoluzione agricola<sup>28</sup>. La prima forza motrice di tipo meccanico fu la macchina a vapore, utilizzata per far funzionare le prime trebbiatrici per cereali e le presse per paglia e fieno. Negli Stati Uniti si costruì il primo trattore, la macchina motrice per eccellenza; solo dopo vent'anni le industrie Ford fornirono agli agricoltori americani trattori più leggeri, facili da riparare, semplici nella manutenzione a prezzi accessibili; nel 1930, le industrie italiane Landini costruirono il primo trattore con motore a testa calda. L'agricoltura contemporanea si basa sempre più sull'immissione di nuove tecnologie e di energia esterne al sistema, sotto forma di fitofarmaci, meccanizzazione, fertilizzanti, ingegneria genetica.

#### **Menin Antonio e C. Floricoltura**

Un perfetto esempio di azienda che applica più tecnologie le cui ricadute si ripercuotono su diversi fattori biologici agricoli è quello dell'azienda Menin Antonio e C. Floricoltura di Carceri (Pd). L'azienda ha impostato la propria attività sulla specializzazione produttiva di fiori non prodotti da altre aziende della zona, da qui la scelta di produrre bromeliacee, successivamente sostituite da Orchidee e Anthurium Andreanum per le quali l'azienda è riconosciuta leader a livello nazionale.

Il continuo lavoro di ricerca è indirizzato a mantenere costantemente alta la qualità del prodotto al fine di garantirne la freschezza e l'integrità fino al consumatore finale. Per perseguire tale modello di business la strategia aziendale è stata quella di poter disporre della migliore tecnologia, delle migliori materie prime e dei migliori tecnici per la produzione di fiori. Infatti, parallelamente alla specializzazione tecnica l'azienda ha innovato in attrezzature e organizzazione del lavoro investendo in impianti robotizzati per l'acclimatamento delle serre, il riscaldamento e l'irrigazione, nonché nel sistema di movimentazione delle piante su bancali mobili, oltre che sulla costruzione di serre secondo i migliori criteri costruttivi del momento.

L'azienda è in costante evoluzione sia tecnologica che infrastrutturale, con la previsione di ulteriori investimenti in nuove serre e apparecchiature per l'invasettamento nonché in sistemi di controllo della temperatura a livello fogliare.

28) Se la meccanizzazione che prese avvio nel XVII secolo fu di origine inglese, va detto tuttavia che le prime macchine agricole furono il frutto dell'ingegno italiano: Giuseppe Locatelli costruì la prima semplice seminatrice, composta da un cassetto contenente i semi applicato all'aratro. Procedendo l'aratro faceva ruotare un distributore a cucchiaio inserito nel cassetto e il



È il mito della tecnologia applicata all'agricoltura: dalla ricerca di innovazioni per fare meno fatica, alla spasmodica applicazione di sempre maggiore "potenza" tecnologica per aumentare la produttività agricola.

Tra il 1960 e il 1990, i paesi più industrializzati hanno indotto la cosiddetta "rivoluzione verde", investendo in maniera consistente nella ricerca agricola cercando altri sistemi per incrementare la produzione alimentare con lo sviluppo di pesticidi e fertilizzanti e incoraggiando l'utilizzo di queste nuove "tecnologie".

#### **Azienda Agricola Agriprogram**

Un esemplare caso di successo di implementazione della tecnologia più spinta nella meccanizzazione in agricoltura è costituito dall'azienda agricola Agriprogram di San Giorgio in Bosco (PD), che effettua l'attività di coltivazione, con indirizzo cerealicolo, e l'attività di contoterzismo. Il lavoro per conto terzi permette all'azienda di migliorare costantemente il proprio livello tecnologico attraverso l'acquisto di macchine tecnologicamente sofisticate, ad alto costo, che trovano la loro giustificazione economica solo con l'utilizzo su vaste estensioni. Peculiarità dell'azienda è quella di operare con un'organizzazione, e mezzi tecnici di produzione, all'avanguardia in particolare per quanto riguarda i mezzi meccanici con significative e positive ricadute in termini di riduzione dei costi colturali e quindi di efficienza.

### **Dal successo del passato ai limiti del presente: la crisi del paradigma dell'agricoltura industriale**

Se è vero che fu l'agricoltura a stimolare la Rivoluzione industriale, è vero anche che fu quest'ultima a imporre un drastico cambiamento all'agricoltura: la creazione di lavori salariati in città impoverì le campagne, dove diminuì sempre più la popolazione attiva, e generò un cambiamento nei rapporti di forza tra città e campagna possibile grazie all'aumento della produttività agricola raggiunto con le nuove conoscenze scientifiche e la meccanizzazione.

Se si guarda al trend di sviluppo economico e demografico degli ultimi due secoli, risulta evidente che la popolazione mondiale è esplosa, triplicando dal 1900 (2 miliardi di abitanti sulla terra) al 2000 (oltre 6 miliardi), aumentando la pres-

---

seme cadeva a terra. Giovanni Cavallina costruì la prima seminatrice meccanica, con un sistema di ripiani a fori e dei piccoli tubi, deponeva i semi nei solchi appena tracciati dall'aratro. Sempre due italiani (Lambruschini e Ridolfi) costruirono un rovesciatore di tipo elicoidale per sminuzzare le zolle più grosse.

sione demografica come mai prima nella storia dell'uomo. Tuttavia l'aumento della produzione alimentare è stato in grado di mantenere il passo dell'esplosione della domanda. Come viene affermato nel *Millennium ecosystem assessment*<sup>29</sup>, “dal 1960 la popolazione è raddoppiata, mentre l'attività economica è aumentata di 6 volte, la produzione di cibo di 2,5 volte, i prezzi degli alimenti sono calati, il consumo di acqua è raddoppiato”.

Pertanto è possibile affermare che il paradigma dell'agricoltura industriale ha rappresentato un chiaro esempio di successo tecnologico per il mondo industrializzato, non solo riguardo alla capacità di produrre molto più cibo usando meno terra, ma anche e soprattutto per la capacità di produrre molto più cibo usando meno lavoro umano. Nei paesi avanzati infatti la percentuale di forza lavoro in agricoltura è generalmente sotto il 2% (Giampietro M., 2007).

La meccanizzazione è stata probabilmente lo strumento più potente in questo processo: dal 1940 al 1990 la produttività (espressa in ettari lavorati per addetto) è aumentata di 20 volte (da 10 ha/addetto a 200 ha/addetto). L'input chimico e la selezione genetica di particolari varietà vegetali (sempre più adattate a sopportare le alte dosi di concimi oggi utilizzate e ad essere processate dalle macchine agricole) hanno permesso di aumentare la resa in cereali di circa 10 volte dal 1950 al 1990 (da 1 t/ha a 10 t/ha). Ovviamente l'aumento della produttività non si è limitato solo alle specie vegetali, ma ha interessato anche quelle animali.

Se da un lato l'applicazione della tecnologia all'agricoltura industriale è stata un successo, è altrettanto evidente che a partire dal XIX secolo le sempre crescenti necessità alimentari, dapprima della Gran Bretagna e via via degli altri paesi occidentali in fase di rapidissima industrializzazione, la deregolamentazione degli scambi commerciali, la globalizzazione dell'agricoltura e le nuove tecnologie nei trasporti (navi e treni a vapore, che resero le coltivazioni da esportazione ancora più vantaggiose) sono state causa di uno sviluppo dell'agricoltura che ha comportato uno stress crescente per gli agricoltori e la depauperazione e l'assoggettamento delle agricolture dei paesi poveri alle logiche commerciali dei paesi più sviluppati (Dumontet S., 2007). Inoltre, l'impatto sull'ambiente delinea un quadro preoccupante: i cicli di acqua e nutrienti sono sempre più fuori controllo, la perdita di biodiversità è allarmante, il crescente inquinamento e il cambiamento climatico generano ecosistemi sempre più malati. Infine, dal momento che l'agricoltura industriale si contraddistingue per l'immissione e l'uso sempre più massiccio di

---

29) Il *Millennium ecosystem assessment* è un progetto scientifico sponsorizzato dalle Nazioni Unite, che ha visto la collaborazione di 1.360 esperti di 95 paesi, per lo studio dettagliato dell'impatto della produzione di cibo sulla situazione ambientale del pianeta.

energia fossile dall'esterno, sia per la costruzione e il funzionamento delle macchine, che sotto forma di irrigazione e fertilizzanti, si hanno forti ripercussioni sia a livello climatico che per quanto riguarda la situazione energetica. Considerando che il costo del petrolio aumenta e non esistono alternative immediatamente praticabili e convenienti, il consumo di energia fossile rimarrà cruciale per gli attuali livelli di sviluppo almeno per i prossimi decenni (Giampietro M., 2007).

#### **Padana Ortofrutticola dei F.lli Gazzola**

Una delle aziende che, con successo, meglio rappresenta un'agricoltura "industrializzata" è il Gruppo Padana ortofloricoltura dei F.lli Gazzola. L'azienda, nata nel 1989, è leader in Italia nella produzione di giovani piante per quanto riguarda l'ampiezza dell'assortimento, con una gamma di prodotti offerti vastissima. È questo uno dei punti di forza dell'azienda, che riesce a mantenere anche un ottimale rapporto qualità/prezzo grazie alla continua tensione verso l'innovazione. L'altro punto di forza dell'azienda è l'alta qualità delle piantine del Gruppo Padana, risultato di un attento lavoro di ricerca e sviluppo di tecniche di coltivazione all'avanguardia messe a punto da agronomi qualificati, anche con l'ausilio di sofisticate attrezzature elettroniche. Gli impianti di produzione (che si estendono su una superficie coltivata di circa 100.000 mq di serre) sono supportati da apparecchiature modernissime in grado di controllare irrigazione, luce, temperatura, concimazione, trattamenti con agrofarmaci, ecc. sotto la supervisione diretta dei responsabili dei vari settori.

Ma la capacità di innovare non riguarda solo le tecniche di coltivazione: anche i contenitori in cui vengono coltivate le piantine per essere poi trapiantate hanno oggi grande importanza per l'economicità e il successo delle operazioni di trapianto, in particolare se vengono effettuate con le moderne attrezzature automatiche. Il Gruppo Padana ha sviluppato e brevettato "Star Tray", un nuovo tipo di cassetta in plastica, in grado di soddisfare le esigenze del floricoltore.

Nonostante questo, oggi continua a prevalere lo stesso modello di sviluppo attraverso tecnologie agricole sempre più raffinate tese ad ottimizzare ancora di più le produzioni diminuendo sia il numero di addetti che la terra coltivata (Dumontet S., 2007). Sofisticata macchine operatrici, dotate di climatizzatori interni e di ogni altro confort, sono capaci di elevate produzioni, la componente elettronica è elevatissima anche nei trattori di grande potenza, che assomigliano più a salotti di lusso climatizzati che a macchine agricole. I costi di acquisto e gestione di queste macchine sono molto elevati e sostenibili solo da un'agricoltura ricca, dotata di grandi estensioni e terreni facilmente lavorabili. L'affidabilità operativa può essere garantita solo da personale molto qualificato, costantemente supporta-

to da un'efficiente, tempestiva e specialistica rete assistenziale sempre fornita dei necessari pezzi di ricambio. Nonostante i costi energetici ed economici elevati, le più avanzate tecnologie sia meccaniche che biologiche, aiutate dalla chimica e dalla genetica dominano l'agricoltura dei paesi industrializzati e i grandi mercati alimentari del mondo occidentale e mettono in grossa difficoltà le agricolture povere, difficili o tecnologicamente arretrate (Bosco C., 2007).

### Il futuro della tecnologia in agricoltura è... oltre l'agricoltura

Il settore agricolo dei paesi industrializzati sembra essere vittima del suo successo: allo stato attuale “produrre più cibo” non è più la priorità, posto che la disponibilità di cibo è ormai considerata (non sempre a ragione) come acquisita (Giampietro M., 2007). Altri criteri di prestazione del sistema agroalimentare (SA) sono considerati più rilevanti e questo cambiamento di percezione muta anche la definizione di quali siano le priorità da seguire nello sviluppo tecnologico dell'agricoltura, che sempre più sembra essere in una fase di transizione da un'applicazione di tecnologia tesa alla “potenza”, verso una tecnologia più “dolce”, ma egualmente se non più efficace e redditizia.

In una società sviluppata, ad esempio, ciò che si paga di un prodotto alimentare sono soprattutto i suoi attributi di “servizio” e la sua convenienza viene intesa, ad esempio, come tempo ridotto di preparazione, facile accessibilità, ecc. . Il sistema agroalimentare non fornisce più semplici materie prime da utilizzare in cucina, ma sempre più prodotti semi-lavorati o pronti all'uso, fino ad arrivare ai pasti caldi da consumare fuori casa.

Esiste un legame forte tra cambiamenti socio-demografici e della domanda alimentare con il diffondersi di nuove tecnologie nel settore agroalimentare, che attraverso sperimentazioni e immissione di innovazioni tecnologiche nelle varie fasi del processo produttivo cerca di mantenere il passo, se non anticipare, l'evoluzione delle esigenze dei consumatori. Anche la crescente globalizzazione dei mercati, le forti tensioni competitive tra imprese di economie differenti che producono a costi differenziati – dove però la qualità del prodotto è considerata un pre-requisito di base indispensabile e dove invece assumono sempre maggiore importanza i significati sensoriali veicolati dal prodotto – e la crescente necessità di creare reti tra imprese condizionano e indirizzano lo sviluppo tecnologico dell'agricoltura, la cui attenzione si sposta sempre più dalla fase di produzione agricola a quelle precedenti e successive, a monte e a valle della filiera, o su settori alternativi, ma connessi, con quello alimentare (utilizzo della biomassa a fini energetici, fotovoltaico, ecc.).

Per ritornare ai cambiamenti della domanda alimentare e ai suoi effetti sulla

richiesta e sullo sviluppo della tecnologia in agricoltura, l'aumento dell'età media, ad esempio, e la più generalizzata tendenza verso un nuovo tipo di domanda orientata sempre più verso prodotti con alto contenuto nutrizionale e salutistico ha influito su applicazioni tecnologiche nei campi della genomica, biotecnologia e nano-tecnologia. Ci si riferisce ad esempio alla possibilità di intervenire a livello di input (sui semi) con specifiche modificazioni genetiche (OGM) per favorire la produzione di alcuni alimenti in condizioni avverse o per aumentare la resistenza delle piante. Oppure alle possibilità date dalla genomica, attraverso il monitoraggio delle caratteristiche nutrizionali, di un migliore controllo della qualità e della sicurezza alimentare; o ancora alle capacità di poter creare degli alimenti light, funzionali o arricchiti come le bevande energetiche e le barrette sostitutive dei pasti, gli integratori di fibre e vitamine, gli yogurt con fermenti lattici selezionati.

Rientra in questo filone, in cui l'applicazione della tecnologia è orientata al conseguimento di prodotti, il caso di studio dell'azienda Perlage srl. Nata nel 1985, si è fin da subito orientata verso una continua ricerca di prodotti innovativi per venire incontro ai gusti e alle esigenze di quella quota di consumatori che ricerca nei prodotti salubrità e rispetto dell'ambiente. L'azienda ha impostato la propria attività sulla produzione di vino biologico, nella consapevolezza che producendo biologico era possibile raggiungere dei risultati positivi anche dal punto di vista economico. Con la conversione i costi sono aumentati del 30% ma questi venivano interamente recuperati dai maggiori prezzi di vendita, ottenendo delle buone marginalità, mantenuta nel tempo anche attraverso l'innovazione di prodotto (Prosecco biodinamico, o senza solfiti) che è divenuto uno dei fattori principali del successo dell'azienda. La ricerca e l'affinamento di nuovi prodotti e nuovi modi di presentarli è stata determinata anche dall'esigenza di rispondere a specifiche esigenze della clientela soprattutto estera e l'innovazione ha riguardato anche il packaging.

L'aumento del numero dei single e delle famiglie mononucleari, hanno favorito lo sviluppo di tecnologie finalizzate alla realizzazione di confezioni "monodose", o alla preparazione di cibi precotti e surgelati o ready-to-eat, prodotti ad alto valore di servizio e alto valore aggiunto sempre più richiesti visto anche il più generale fenomeno della diminuzione del tempo disponibile da dedicare alla preparazione dei pasti. L'affermazione di questo nuovo stile di vita ha comportato come conseguenza la crescente esigenza di disporre di metodi e tecniche altamente specializzate capaci di garantire un elevato grado di conservabilità dei prodotti senza che questo ne intacchi la qualità; si è perciò sviluppata una certa domanda verso tecnologie applicate all'industria del packaging per realizzare soluzioni finalizzate a garantire la conservabilità ottimale dei prodotti attraverso il miglioramento dei materiali protettivi e della permeabilità ai gas. Anche il fenomeno dell'aumento dei pasti

fuori casa, che ha favorito la formazione di imprese di catering, di fast-food, tavole calde, mense e ristoranti, ha inciso su queste richieste di tecnologia per l'incremento dell'utilizzo di prodotti sottovuoto o per il confezionamento di prodotti liquidi, cremosi, freschi, refrigerati (Peta E.A. *et al.*, 2008).

### **OrtoRomi**

Il caso meglio riuscito di queste applicazioni tecnologiche è sicuramente l'azienda OrtoRomi di Borgoricco (Pd), nata circa 15 anni fa e che si è velocemente imposta nel mercato della produzione orticola fresca diventando tra i leader a livello nazionale nel settore dei prodotti di IV gamma, posizionandosi al terzo posto per quota di mercato in Italia. I prodotti inizialmente erano 4-5, attualmente riguardano 10 varietà di insalata, e raggiungono le 300 referenze per mix di prodotti, packaging, grammatura ed etichetta. Oltre al prodotto fresco di I e IV gamma, vengono realizzate anche insalate pronte per il consumo (con condimento, posate e salviettina) e verdure pronte per la cottura. Prodotti che incontrano i bisogni di elevato contenuto di servizio dei consumatori assommando facilità e velocità d'uso a qualità organolettiche e dietetiche. OrtoRomi ha costantemente cercato di valorizzare, con il lavoro dei reparti di ricerca e sviluppo marketing, le informazioni ricevute da un rapporto diretto con la GDO, specie sui gusti e bisogni dei consumatori. Così al miglioramento della produzione in campo, ad esempio con prove di irrigazione con l'ozono per ridurre i residui, si associano continui sviluppi nella fase industriale con esperienze per ottenere una maggiore durata del prodotto e l'utilizzo del cloro nella fase di lavaggio.

La maggiore attenzione verso la qualità e la sicurezza degli alimenti di una certa categoria di consumatori ha influito sulla necessità di fornire informazioni dettagliate sugli alimenti, che si realizza principalmente attraverso l'etichettatura, ma che richiede, prima ancora, tecnologie di controllo degli alimenti per l'individuazione di sostanze nocive (pesticidi, allergeni, ecc.) od organismi nocivi (batteri, tossine, ecc.) e per la tracciabilità e rintracciabilità delle informazioni legate ai prodotti (information technology).

Infine, la necessità di rispondere alle nuove e mutate esigenze dei consumatori mantenendo comunque una sufficiente competitività in termini di prezzo, ha richiesto lo sviluppo di tecnologie per l'attuazione di strategie commerciali e logistiche che permettono di realizzare prodotti omogenei e standardizzati, packaging funzionali all'ottimale movimentazione e magazzinaggio delle merci, più accattivanti e attraenti, e con una rintracciabilità più efficiente. Il tutto, appunto, con l'obiettivo di contenere e ridurre i prezzi, soddisfare anche i bisogni latenti e immettere nel mercato sempre nuovi prodotti.

### **Floricoltura Chiara Mario & Figli**

La grande attenzione alle strategie commerciali e soprattutto a quelle logistiche di movimentazione della merce contraddistinguono il successo della Floricoltura Chiara Mario & Figli di Oderzo (Tv), azienda che si pone al top del settore florovivaistico a livello nazionale. Fondata nel 1966 dal titolare Mario Chiara, da piccola azienda con vendita diretta, ancora centrata sull'aspetto produttivo, ha saputo svilupparsi dapprima con la creazione di un garden center, mettendo così al centro la vendita, e poi dotandosi di una struttura che funge da centro logistico all'ingrosso, curando in modo particolare l'aspetto distributivo (logistica e consegne). Con la costruzione del nuovo polo produttivo inaugurato nel 2006 (che ha portato la superficie complessiva aziendale a oltre 120.000 mq, di cui circa 55.000 mq di serre riscaldate), l'azienda ha incrementato la propria forza competitiva sul mercato. Infatti, grazie a questo investimento (costato circa 6 milioni di euro), in pochi anni l'azienda ha raddoppiato le quantità prodotte. La nuova struttura è dotata delle più avanzate tecnologie di produzione, con bancali mobili, impianti automatizzati per la semina, il trapianto, la pulizia e lo spostamento dei bancali, recupero delle acque piovane, riscaldamento con caldaia funzionante a fonti rinnovabili (biomasse legnose quali scarti di lavorazione, tralci di vite, ecc.). L'attenzione verso la logistica è massima, l'azienda infatti gestisce direttamente le consegne, effettuate regolarmente ogni settimana in tutta Italia sia con mezzi propri sia servendosi di trasportatori terzi altamente qualificati e specializzati nel settore, dotati di mezzi di trasporto termo-riscaldati e refrigerati.

Per concludere, le aziende agricole più innovative hanno dunque intuito che il maggior valore marginale ottenibile dalla tecnologia risiede nella sua applicazione alle fasi successive rispetto a quella strettamente riconducibile alla produzione agricola, proprio perché hanno compreso che, nelle fasi più a valle della filiera, la tecnologia genera differenziazione.

In ogni caso, esiste un legame “biunivoco” tra l'ideazione e l'applicazione della tecnologia in queste fasi produttive e le esigenze che provengono ancora più a valle dai consumatori, che sempre più ne determinano i contenuti, gli orientamenti e i percorsi di sviluppo. L'“industrializzazione” della raccolta, della trasformazione post-raccolta, della conservazione, della movimentazione delle merci, l'industrializzazione dell'alimentare connesso con l'agricolo: sembra essere questo l'orientamento futuro della tecnologia in agricoltura.

## **3.6 LE RETI DI IMPRESA**

La costituzione di Cooperative, Consorzi e Associazioni tra produttori. La formazione di reti trans-territoriali e trans-settoriali. L'adozione di sistemi di reti

### **Consorzio Funghi di Treviso**

Un perfetto connubio di questi aspetti, innovazioni tecnologiche applicate sia alla fase di produzione, che rivolte ad industrializzare le fasi successive, con una costante attenzione ai bisogni dei consumatori è rappresentato dal Consorzio Funghi di Treviso, leader di mercato in Italia nel comparto funghi da coltivazione. Il percorso di sviluppo che ha portato il Consorzio a diventare il primo polo produttivo di funghi in Italia e ad acquisire una notevole fetta di mercato estero nell'UE-27 è basato su quattro fattori di successo: la tecnologia, la formazione, la qualità e il servizio. La tecnologia, in particolare ha avuto un ruolo fondamentale per aumentare la produzione e standardizzare la qualità del prodotto. Fondamentale in tal senso l'investimento effettuato nel 2002 in un impianto di produzione di ultima generazione, altamente innovativo dal punto di vista tecnologico a livello nazionale e successivamente in un impianto di raccolta meccanizzata unico in Italia. In questa fase è stato un fattore chiave di successo, riconosciuto dai soci, quello di dotarsi della medesima tecnologia: gli impianti produttivi di ultima generazione installati in tutte le fungaie e la sofisticata tecnologia computerizzata garantiscono il monitoraggio di tutti i processi produttivi (controllo e regolazione di umidità, temperatura, irrigazione automatica e sterilizzazione periodica degli ambienti).

Attualmente il Consorzio si propone sul mercato con il prodotto fresco e di IV gamma, lavato, preparato e confezionato pronto all'uso che viene fornito in vari formati di packaging servendo sia il mercato nazionale che estero. Nella nuova sede in corso di realizzazione è già stato inoltre previsto l'implementazione di un nuovo impianto per la cottura dei funghi in grado così di rifornire l'industria con un prodotto di V gamma.

verticali oppure collegamenti tra imprese stabiliti al fine di occupare segmenti di filiera o aumentare la specializzazione. Queste alcune delle vie percorse dalle imprese agricole venete di successo per superare la polverizzazione strutturale ed essere competitivi nei mercati. Sintetizzando: le reti di impresa come risposta alla nuova modernità.

La rapida evoluzione dello scenario economico mondiale ha infatti costretto le imprese a sostenere una duplice sfida. Da un lato la globalizzazione, che obbliga a elevare il livello competitivo in una situazione di costi differenziati. Dall'altro la smaterializzazione del valore, che assegna all'ideazione e al marketing, anziché alle tradizionali fasi di produzione e trasformazione, la maggior parte del valore di un bene, consentendo il verificarsi del processo moltiplicativo.

In entrambi i casi la possibilità di essere competitivi nel mercato globale deriva in larga misura dal livello di innovazione che l'impresa riesce a realizzare, ma è altrettanto vero che i business innovativi sono difficilmente attuabili e propagabili, e quindi in grado di raggiungere con efficacia il consumatore finale, se



l'impresa non riesce a superare i propri vincoli dimensionali e manageriali. Le reti possono rappresentare una risposta efficace a questo problema.

La situazione attuale dell'economia mondiale viene sovente definita come "capitalismo globale della conoscenza", in cui il superamento del modello fordista, fondato sull'auto-produzione della conoscenza nel circuito proprietario, sulla centralizzazione gerarchica delle decisioni e sulla standardizzazione produttiva, ha portato alla definizione di un nuovo ordine economico che considera le risorse cognitive come un fattore produttivo strategico. Nel modello post-fordista emerge evidente la necessità di gestire la complessità mediante una logica di rete, ossia attraverso un sistema di interrelazioni tra imprese che si troverebbero altrimenti nell'impossibilità di internalizzare tutte le conoscenze necessarie e di realizzare in proprio le relative attività (Rullani E., 2008).

#### **Cantina di Soave**

La Cantina di Soave (VR), fondata nel 1898 e costituita legalmente come cooperativa nel 1900, è oggi una delle realtà vitivinicole più importanti del panorama enologico. La Cooperativa che si venne a costituire fu già allora di primo grado, ovvero a controllo dell'intero ciclo produttivo, dal vigneto alla commercializzazione. Negli anni '30 si costituì definitivamente con il nome di Cantina Sociale Cooperativa di Soave, con 51 soci sottoscrittori. Ora conta oltre 1.500 soci e gestisce 6.000 ettari di vigneto attraverso un processo aggregativo di fusione con altre cantine sociali della zona: Cazzano di Tramigna nel 1996, Illasi nel 2005 e Montecchia di Crosara nel 2008. La Cantina commercializza il prodotto con propri marchi e ha recentemente realizzato una struttura ricettiva con punto vendita, sala degustazioni e convegni per la vendita diretta e la promozione dei propri vini. La necessità di incrementare l'esportazione ha inoltre indotto la creazione di una sede negli Stati Uniti, la Cantina di Soave USA, parte di un ambizioso progetto di investimento per aumentare la penetrazione del vino Soave sul mercato Nordamericano.

Inoltre il modello fordista dell'impresa, che agisce contando solo sulle proprie forze e su un indotto esterno da essa stessa controllato, si è rivelato troppo lento e costoso per poter risultare competitivo nel capitalismo globale della conoscenza ed è pertanto necessario implementare forme di impresa in grado di associare le economie di scala proprie della grande azienda con la flessibilità della piccola azienda. Il passaggio alla rete, avvenuto inizialmente come fenomeno di outsourcing di funzioni aziendali in una filiera organizzata, ha consentito in molti casi di raggiungere questo obiettivo, cambiando il modo di concepire l'attività imprenditoriale: non più investire per ampliare le dimensioni dell'azienda, ma

piuttosto per focalizzarla sul proprio core business mirando alla specializzazione, all'innovazione e all'eccellenza, delegando le restanti funzioni ad altre imprese che nella rete occupano un medesimo livello di specializzazione e mettono a disposizione il proprio *know-how* per lo svolgimento di una determinata funzione (Rullani E., 2009).

La rete – in senso lato – non è un'invenzione recente. Nel nostro sistema produttivo le reti sono note da tempo e nel processo di evoluzione delle interrelazioni tra imprese va sottolineato che proprio il settore agroalimentare è stato spesso protagonista, se non pioniere, nella creazione di reti.

Basti gettare uno sguardo alla consolidata presenza nel Veneto del sistema cooperativo agricolo, una storia che parte dalla fine dell'800 (vedi box Cantina di Soave), quando gruppi di agricoltori decisero di mettersi insieme per superare i vincoli dimensionali delle loro proprietà e dotarsi di adeguate strutture produttive. Un problema presente tuttora, se si considera che la polverizzazione della base produttiva e l'esiguità della superficie media aziendale<sup>30</sup> rappresentano alcuni dei fattori limitanti più significativi per la crescita imprenditoriale del settore primario nel Veneto.

L'esigenza di superare le criticità e le inefficienze dovute ai vincoli dimensionali ha pertanto creato negli anni passati le condizioni per la nascita di numerose Cooperative, Consorzi e Associazioni. Queste prime forme di reti tra produttori, in grado di concentrare il prodotto, attuare economie di scala e consentire i necessari investimenti, si sono talvolta evolute verso forme di reti di filiera, occupando in parte o *in toto* i segmenti dalla produzione al consumo. E' una situazione riscontrata piuttosto di frequente nelle interviste effettuate presso le aziende: la quasi totalità di esse ha sentito la necessità di andare oltre il mero aspetto produttivo stabilendo relazioni stabili con distributori, importatori e buyer o dando vita ad apposite strutture per la promozione e commercializzazione, il cui volume d'affari ha talvolta surclassato l'attività produttiva.

L'evoluzione del cooperativismo può essere avvenuta anche verso forme di reti trans-territoriali, tra imprese che operano nella stessa filiera ma in territori diversi, o di reti trans-settoriali, ad esempio tra aziende agricole e imprese di servizi. Il citato esempio della Cantina di Soave rivela un'evoluzione in questo senso: la cooperativa si è ingrandita a livello locale con una serie di fusioni suc-

---

30) Attualmente il numero delle imprese agricole iscritte ai Registri delle Imprese delle Camere di Commercio del Veneto è pari a 77.500 unità. La superficie media delle aziende agricole venete è pari a 5,7 ettari, contro una media europea (EU-27) di 12,7 ettari ad azienda. (Fonte: Unioncamere ed Eurostat).

cessive, ma nello stesso tempo ha compreso la necessità di lavorare con marchi propri, di coprire tutta la filiera e di presidiare i mercati di sbocco più importanti, delocalizzando parte dell'attività all'estero per soddisfare le specifiche richieste del consumatore locale. All'interno della moltitudine dei soci il management della Cantina ha inoltre individuato un gruppo d'élite di viticoltori – una sorta di rete nella rete – alla quale ha affidato una linea produttiva di qualità al fine di differenziare il prodotto, raggiungere posizioni di mercato più elevate e migliorare l'immagine aziendale.

Nel caso della OrtoRomi (vedi box) la scelta della forma cooperativa come entità giuridica di rete appare più dettata da opportunità fiscali e finanziarie che da presupposti storici e “ideologici”, ma ha comunque consentito di operare in una logica di rete trans-territoriale rispondendo all'esigenza di consolidare la produzione aziendale e ampliare la gamma offerta.

#### **OrtoRomi**

La OrtoRomi di Borgoricco (PD), azienda leader nella produzione e commercializzazione di ortaggi di IV gamma, nasce nel 1996 come s.r.l. per volontà dei due soci fondatori alla fine di un percorso di collaborazione tra le rispettive aziende agricole. Nel 2006 la OrtoRomi srl si è costituita in società cooperativa agricola per ampliare la base sociale (cresciuta a 8 soci), accedere ai finanziamenti europei e fruire di agevolazioni fiscali. Tuttavia i soci fondatori continuano a mantenere il controllo sulla gestione e strategia aziendale, mentre gli altri soci si occupano della produzione. Nel 2009 è stata creata una nuova cooperativa (la Co.Ve.C.A., Cooperativa Veneto Campania e Abruzzo) che raggruppa una serie di fornitori al fine di mantenere l'equilibrio tra materia prima di produzione propria e quella fornita da terzi.

Uno dei meriti delle forme cooperative, consortili e associative in agricoltura è stato quello di aver reso possibile il superamento della frammentarietà aziendale senza abbandonare l'individualismo, che è una delle caratteristiche principali del tessuto imprenditoriale veneto. La rete consente infatti al piccolo imprenditore di non perdere il controllo della propria azienda, anzi di rimanere al proprio posto di comando ampliando però orizzonti, possibilità e opportunità: pensare in grande senza rinunciare alla propria autonomia.

D'altra parte va sottolineato il fatto che molte delle reti aziendali o territoriali presenti nel settore agroalimentare veneto sussistono su rapporti di interrelazione tra soci che solo parzialmente possono essere considerati legami di rete veri e propri, e spesso tali sistemi reticolari risultano obsoleti e/o inadeguati alle

esigenze delle imprese più innovative, che necessitano di forme di aggregazione più moderne e incisive.

Ad esempio, più di una azienda intervistata ha espresso dubbi sull'efficacia dei Consorzi di tutela nel determinare una politica condivisa di crescita di una denominazione di origine, preferendo strategie aziendali autonome per la commercializzazione e promozione dei propri prodotti. Si tratta in effetti di reti territoriali in cui spesso non c'è specializzazione delle competenze né condivisione del rischio, e la necessità di trovare soluzioni mediate, accettabili da tutti i soci, impedisce la realizzazione di strategie adatte agli innovatori.

Le esperienze di rete consolidate nel mondo agricolo stanno in molti casi mostrando i propri limiti in uno scenario economico sempre più complesso dove l'organizzazione post-fordista richiede il ricorso alla flessibilità e all'outsourcing. Il moderno concetto di rete non può più essere assimilato a un agglomerato di soggetti che desiderano diventare parti attive di un sistema più grande svolgendo però, grosso modo, tutti lo stesso ruolo con le medesime competenze (come di fatto sono molte reti "storiche" dell'agricoltura veneta, cooperative di produzione *in primis*), ma esige un approccio diverso: la rete come sistema stabile, affidabile e sostenibile di rapporti tra operatori che accettano di essere interdipendenti tra loro, di ripartire costi, rischi e investimenti e di specializzarsi su alcune funzioni per condividere l'eccellenza della loro professionalità con i partner. Questo passaggio presuppone da parte dell'azienda un ripensamento del proprio ruolo, un cambiamento culturale prima ancora che gestionale.

Si tratta di un salto di qualità che, a giudicare dai risultati dell'indagine condotta presso le aziende nel presente studio, in agricoltura è generalmente ancora lontano dall'essere compiuto, sebbene non manchino esperienze degne di nota.

#### **Azienda Agricola Marcato**

L'azienda agricola Marcato di Roncà (VR) ha costituito con altre case vinicole italiane il Consorzio "VEDI" (Vintners Estates Direct Importing) allo scopo di esportare e distribuire i vini negli Stati Uniti in proprio, ossia senza ricorrere a intermediari locali, stabilendo un canale diretto produttori-ristoratori/negozianti. Questo consente di saltare alcuni segmenti della filiera, recuperare valore aggiunto, capire meglio il mercato e di conseguenza adattarsi più velocemente alle sue dinamiche. Il Consorzio VEDI è complessivamente in grado di proporre ai ristoratori una carta dei vini completa e di qualità.

Come sopra accennato la rete, consentendo specializzazione, condivisione e propagazione del sapere, diventa uno strumento quasi indispensabile del fare innovazione e del far rendere le innovazioni. Nei casi aziendali studiati questa situazione è stata riscontrata più volte, si esamini ad esempio le imprese vitivinicole Perlage e Vignalta. Si tratta di casi in cui l'innovazione, nello specifico le tecniche di coltivazione biologiche e di qualità, è stata condivisa con i fornitori allo scopo di superare i limiti dimensionali e garantire la sufficiente quantità di materia prima da avviare alla trasformazione. La leadership gestionale rimane tuttavia una prerogativa esclusiva dei committenti, pertanto secondo i manuali di economia questo tipo di interrelazione andrebbe pertanto classificata come una rete verticale o baricentrica, in cui un'azienda leader guida le altre dettando le regole.

Lo scopo della rete può essere anche quello di delegare ad altri funzioni per le quali l'imprenditore agricolo stenta ad essere professionale e competitivo, in particolare le attività che esulano dalla produzione e riguardano i segmenti più a valle della filiera, come il marketing, la comunicazione e la logistica.

Ne è un esempio l'azienda vitivinicola Marcato (vedi box), che fa parte di una rete di case vinicole italiane finalizzata all'esportazione e distribuzione di vini negli Stati Uniti attraverso una struttura consortile in grado di operare da "extension" per queste aziende in territorio americano interagendo direttamente con i clienti.

La scelta strategica di raggruppare sotto un unico marchio e un'unica entità sul mercato le aziende produttrici di funghi della marca trevigiana è stata la spinta che ha dato vita al Consorzio Funghi di Treviso, leader nazionale nel mercato dei funghi coltivati. E' un esempio significativo di come facendo rete è possibile integrare ai vantaggi delle ampie dimensioni la flessibilità della piccola impresa: il Consorzio è di fatto un unico soggetto, e in quanto tale è in grado di agire efficacemente sulla filiera e sul mercato, ma è allo stesso tempo composto da diverse aziende in rete fra loro allo scopo di condividere la programmazione della produzione, la tecnologia, la commercializzazione e la distribuzione.

### **Consorzio Piccoli Frutti**

Il Consorzio Piccoli Frutti fondato nel 2008 aggrega 20 soci produttori, 13 del veronese e 7 dell'Altopiano di Pinè. Il Consorzio ha ottenuto il riconoscimento come Organizzazione di Produttori (OP) da parte della Regione Veneto e dal 2009 aderisce ad Ortoveneto, la prima AOP (Associazione di Organizzazioni di Produttori) creata in Veneto. Il sistema di gestione cooperativo adottato dal Consorzio, definito con il termine "packing house", è tale per cui ogni azienda associata è responsabilizzata a realizzare anche le fasi post-raccolta (refrigerazione, confezionamento, etichettatura) assumendosi le conseguenze di ogni problema riscontrato a livello commerciale e ad essa riconducibile.

Il percorso inverso sembra essere quello seguito dal Consorzio Piccoli Frutti (vedi box): non tanto l'aggregazione di ciò che era diviso ma la parziale disaggregazione di ciò che era unito, per aumentarne l'efficacia. Il Consorzio associa infatti una ventina di aziende altamente professionali e specializzate che prima appartenevano a una realtà ben più ampia, la Cooperativa Sant'Orsola che conta circa 1.300 soci. Il Consorzio nasce dalla volontà di creare una rete più flessibile, con un'elevata propensione all'innovazione, alla specializzazione e alla qualità, e in grado di coordinare la commercializzazione del prodotto dei soci aumentando la forza contrattuale soprattutto nei confronti della Distribuzione Moderna. L'aumento del 15% del giro d'affari solo nel secondo anno di attività indica con sufficiente chiarezza il successo di questa scelta strategica. All'interno della rete non mancano le specializzazioni, considerando che alcune delle aziende associate al Consorzio esercitano anche l'attività di vivaismo e forniscono ai partner il materiale di base per la coltivazione.

Nella casistica considerata vi è inoltre la possibilità che l'azienda sia un nodo di una rete in cui svolge una funzione altamente specializzata, ma in qualche modo accessoria all'attività principale di produzione o commercializzazione. E' il caso della già citata Floricoltura Chiara che intrattiene stretti rapporti di collaborazione con aziende detentrici di brevetti sulle varietà di piante allo scopo di realizzare prove sperimentali per il collaudo delle nuove varietà. In questo modo l'azienda si garantisce la possibilità di conoscere in anticipo il comportamento delle nuove varietà vegetali, potendo così scegliere di coltivare quelle migliori. L'azienda detiene rapporti di collaborazione anche con grossi produttori stranieri con i quali stipula accordi per la distribuzione in esclusiva per l'Italia dei loro prodotti. Ma il contatto instaurato può fungere da apripista per un rapporto di fornitura in direzione opposta, con la possibilità quindi, per la floricoltura Chiara, di aumentare la presenza sui mercati esteri con i propri prodotti.

### 3.7 L'IMPRENDITORIALITÀ IN AGRICOLTURA

Le 21 imprese che abbiamo intervistato sono tutte modelli di imprenditorialità di successo, si tratta di imprese ben inserite nel mercato ed in espansione, avendo trovato un proprio spazio di azione grazie al fatto di aver interpretato alcune delle esigenze dei consumatori o dei propri clienti. Non solo, vi si può leggere anche una forte capacità di personalizzazione del rapporto produttore-consumatore, fornitore-cliente nel senso di riuscire a mantenere viva o di incrementare la relazione con le aspettative del consumatore-cliente. Ciò si lega al significato del prodotto-servizio offerto che non risulta più fine a se stesso, ma andando a cogliere il vissuto del consumatore-cliente diventa una fonte di valore proprio attraverso l'esperienza culturale generata. Alla base di questo c'è la spinta verso la "qualità

*di vita*” di un’ampia fascia di consumatori globalizzati che genera valore economico attraverso un consumo sempre più smaterializzato dei beni.

Per le imprese intervistate tutto questo ha significato, sul piano imprenditoriale, fermarsi e riflettere, prima di andare avanti, non una ma tante volte. Ciò ha prodotto in molti casi importanti effetti anche sul piano dell’organizzazione aziendale, che ha consentito di liberare la necessaria capacità riflessiva a favore dell’innovazione.

Concentrando la nostra attenzione quindi su alcuni casi di successo, li abbiamo analizzati sul piano dei modelli organizzativi di impresa. Perché il problema non sempre è la dimensione, ma è la frammentazione dell’azienda. Se si è molto piccoli, più piccoli degli altri, allora è necessario trovare un sistema organizzativo che tenga conto e superi questa situazione.

E’ questa la strada percorsa dalla Cantina sociale di Soave che gli ha consentito, con una serie successiva di step, di passare dalla fase di raccolta e trasformazione a quella di imbottigliamento e di marca, allargando nel contempo la base produttiva e la presenza diretta sui mercati.

#### **Cantina di Soave**

La Cantina di Soave ha più di 100 anni di storia essendo stata fondata nel 1898. Dagli anni '60 è iniziata l’attività di imbottigliamento e la presenza sui mercati. Negli anni '80 e '90 la Cantina ha attuato una fase di sviluppo sui mercati europei. Frequentando sempre più i mercati si è a un certo punto capito che poteva essere troppo limitante offrire solamente un tipo di vino – il Soave – perché l’importatore desidera normalmente trattare una gamma di prodotti, dai vini bianchi, ai rossi, agli spumanti. La Cantina si è quindi impegnata ad allargare la base produttiva e associativa uscendo dai tradizionali confini. Nei primi anni del nuovo secolo, poiché l’imbottigliamento di *private label* non poteva garantire stabilità e margini di miglioramento, è stata avviata una politica di marca aziendale con risultati notevoli: nel 2002 il fatturato realizzato con la marca aziendale era pari a circa 1 milione di euro, oggi a 30 milioni di euro.

In questo caso l’imprenditorialità viene demandata al management dell’impresa collettiva pur nascendo da una presa di conoscenza e da una volontà dei produttori. L’abilità dell’agricoltore sta nell’aumentare le sue competenze produttive, assecondando le esigenze e aspettative della cooperativa, che ha i contatti col mercato. Le sue attese di guadagno derivano in gran parte dalla capacità della cooperativa di incrementare il valore di trasformazione della materia prima consegnata dal socio. Resta nelle mani dei soci il potere di controllo collettivo sui risultati e di indirizzo attraverso l’espressione della giunta e l’assemblea dei soci. La varietà e la numerosità dei soci diventa un fattore determinante per la scelta

di questa strategia organizzativa, il cui successo e le speranze future dipendono molto dalla capacità dei manager di interpretare e di incanalare lo spirito imprenditoriale dei soci verso soluzioni e innovazioni di successo. Si tratta di un lavoro di mediazione culturale in cui la generica voglia imprenditoriale dei soci deve trasformarsi in mission aziendali attraverso la presa di coscienza e l'espressione mercantile dei punti di forza dell'associazione.

D'altro canto, in un altro contesto, soluzioni di aggregazione tra imprese agricole in forme cooperative hanno permesso di liberare la forza e le capacità imprenditoriali dei soci. E' questo il caso della Società cooperativa Ortormi specializzata nella produzione orticola fresca, specie della IV gamma, divenuta *leader* a livello nazionale. La crescita aggregata è stata sfruttata per potenziare l'organizzazione produttiva, nel senso che i soci fondatori sono riusciti nel tempo a delegare ai manager l'attività di gestione amministrativa, commerciale e del personale consolidando così la struttura aziendale nelle funzioni di produzione, qualità, ricerca e sviluppo e marketing. In questo modo è stato costruito un anello di collegamento tra il "fare" con il "pensare", soprattutto in chiave strategica per il futuro sviluppo aziendale, rimanendo il *pensare* nelle mani dirette dei soci. Il pensare significa, per l'azienda agricola di oggi, che vuole diventare impresa, riuscire a rielaborare l'attività ricevuta dal passato all'insegna dell'innovazione. Ciò consente di alzare lo sguardo oltre i confini del presente.

Sono queste le storie che ci raccontano i successivi casi imprenditoriali di successo che vengono presentati. Ogni storia aziendale è frutto di scelte e volontà maturate nel corso del tempo, che sono andate a lavorare sulle differenze. Sempre più il futuro dipende dalla capacità di reinterpretare in positivo queste differenze.

In un mondo infatti sempre più complesso e articolato come l'attuale frutto dell'espansione della globalizzazione dei mercati e dei paesi emergenti low cost, il nostro posizionamento competitivo sui prodotti a basso e medio valore aggiunto è sempre meno sostenibile. Operare quindi in termini di riduzione di costi e aumento di efficienza produttiva può non risultare più sufficiente. Le esperienze recenti della piccola e media impresa italiana, lo stanno a dimostrare. Non sarà diverso per l'agricoltura italiana sempre più esposta al commercio internazionale. Il futuro quindi non viene da solo ne può derivare da automatismi messi in moto automatico da altri. Anche l'agricoltura deve cominciare a farsi il futuro da sé. E qui entrano in gioco le aspettative che si vogliono dare alla propria azienda attraverso le proprie idee, la voglia di rischiare, di effettuare investimenti, ma soprattutto la capacità di leggere la propria differenza attraverso la storia che l'ha prodotta. Perché è questa differenza che deve acquisire valore utile per gli altri.

Alcune delle storie imprenditoriali che sono state raccolte vanno a dimostrare



questo assunto. Ognuna di esse è la conferma che, pur partendo da situazioni, presupposti, opportunità diverse, dietro c'è stata la capacità di reinterpretare la propria storia verso il futuro prospettato. E' un modo di affrontare il mercato che prende vita dal basso, dalla propria soggettività proiettata nel futuro, attraverso le proprie idee.

Questo approccio consente di affrontare il problema dell'innovazione, della qualità, dell'organizzazione, dei rapporti con clienti e fornitori, ecc. in maniera diversa, dando spazio al vissuto delle persone coinvolte, alle relazioni interpersonali sviluppate, alle reti intrecciate che creano lo spazio comune per l'esplorazione delle possibilità.

Se, come abbiamo visto, uno dei principali problemi che si trovano ad affrontare le aziende agricole riguarda la propria dimensione che può risultare troppo piccola per portare avanti un'idea di business innovativa, soluzioni di tipo cooperative o di associazioni produttori, pur risultando positive e anche di notevole successo, possono limitare, in altri contesti aziendali, l'iniziativa imprenditoriale dell'azienda.

Per non perdere il proprio ruolo imprenditoriale alcune imprese sono state capaci di trovare altre forme organizzative maggiormente partecipative. La realtà del Consorzio Mungi&Bevi esprime questa soluzione organizzativa a sostegno di un'idea di business particolarmente originale nell'attuale contesto del comparto lattiero-caseario veneto. Il Consorzio, che opera dal 1995, distribuisce latte fresco pastorizzato e secondariamente prodotti alimentare e bevande, con consegna a domicilio del cliente. Il Consorzio ha tra i soci due grossi allevamenti, che conferiscono il latte, e una azienda di raccolta latte, che ha messo il know-out commerciale. L'area di attività si concentra principalmente nel territorio dell'alto padovano e nel confinante trevigiano, interessando circa 12 mila famiglie.

#### **Azienda Agricola Ca' Rugate**

Ca' Rugate, l'azienda vitivinicola dell'area a DOC Soave, in provincia di Verona, di lunga tradizione viticola, ha come filo conduttore della sua evoluzione produttiva il motto "*qualità Ca' Rugate*" e l'obiettivo di alzare sempre di più le caratteristiche qualitative del vino prodotto, in sintonia col proprio terroir. In effetti Ca' Rugate si è affermata nell'ambiente vitivinicolo per la grande qualità dei suoi Soave, Valpolicella, Amarone. L'azienda rappresenta da diversi anni, insieme ad un ristretto numero di altre aziende vitivinicole dell'area Soave, il top della più estesa e produttiva DOC italiana. Questo modello di business è fortemente legato alla personalità della famiglia Tessari titolare dell'azienda, che gestisce dall'inizio del secolo scorso. Ciò ha consentito di legare saldamente la qualità dei prodotti al marchio aziendale.

Dare spazio alla forza della propria storia è stata la premessa alla base dello sviluppo imprenditoriale di due aziende vitivinicole intervistate, l'az. agr. Ca' Rugate e az. vinicola Paladin, che attraverso la propria storia sono arrivate a maturare una forte cultura d'impresa e un'altrettanto distintivo orientamento al mercato.

Nel caso di Ca' Rugate si parte dall'amore per il proprio territorio e il proprio lavoro tramandata da padre in figlio che ha consentito di alzare la posta in gioco, fino ad arrivare a sentirsi forti per affrontare il mercato nazionale ed internazionale.

Per Paladin abbiamo invece un percorso inverso. Grazie alla propria storia industriale si fa viticoltore con un forte orientamento al mercato fin da subito, ciò gli ha permesso di crescere con chiari obiettivi commerciali e di posizionamento, che si sono ampliati con la crescita dimensionale dell'azienda vitivinicola.

#### **Azienda agricola "Paladin"**

L'azienda Paladin di Montecchia di Crosara (VR) produce vini da circa mezzo secolo, prima come attività industriale di trasformazione, successivamente anche come azienda agricola. Dal background industriale della famiglia Paladin deriva una mentalità manageriale che si esprime con un forte orientamento al mercato e agli investimenti che hanno portato dapprima al radicamento dell'azienda nel territorio del Lison-Pramaggiore, che rappresenta tuttora il core business del gruppo, e in seguito all'acquisizione di aziende fuori regione in aree tradizionalmente vocate alla viticoltura allo scopo di diversificare l'offerta e l'attività produttiva.

I successivi tre casi riguardano aziende floricole che sono testimonianze di come l'azienda si fa credendo nelle proprie idee. Essi sono la dimostrazione dell'importanza dell'evoluzione selettiva, che ha permesso di generare valore utile per gli altri. Ognuna di queste aziende è progredita nelle competenze, nell'organizzazione, nel rapporto col mercato di riferimento senza lasciare agli automatismi questa evoluzione, ma andandola volutamente a cercare. Ciò si è tradotto in termini aziendali con l'attenzione ai bisogni del mercato di riferimento, a cogliere le opportunità di innovazione, a vedere il lato positivo dei cambiamenti, a non rinunciare alla formazione. In questo modo ognuna di loro si è creata il proprio spazio vitale nell'ambito del settore florovivaistico regionale in cui la rete di relazioni sviluppate personalizza il significato dei rapporti, allontanandoli da uno modello di modernizzazione standard.

**Floricoltura Menin Antonio e C.**

La floricoltura Menin che ha impostato la propria attività sulla specializzazione produttiva di Orchidee e Anthurium Andreanum si rivolge essenzialmente a grossisti e a cooperative a cui garantisce, oltre alla qualità del prodotto, la fornitura dei quantitativi richiesti in tempi rapidi. L'alta qualità del prodotto, riconosciuta anche a livello internazionale, è garantita dalla passione per la continua ricerca di miglioramenti tecnici e produttivi oltre che dall'uso delle migliori tecnologie disponibili. Costante è l'attività di formazione e aggiornamento che avviene anche mediante il confronto con tecnici ed esperti di altri paesi europei.

**Quaiato Floricoltura**

La Floricoltura di Renzo Quaiato può essere considerata quella che per prima ha innovato il sistema di vendita diretta a privati nel comparto florovivaistico in Veneto. L'idea è nata per emulazione, come spesso accade. C'era infatti in zona un'altra floricoltura, a cui l'azienda Quaiato forniva parte della propria produzione, che aveva un punto vendita con un grande giro di clientela. Intuendo la potenzialità di questo canale di vendita se sfruttato in maniera opportuna (pagamento cash e possibilità di vendita di numerose specie floricole di diversa qualità), il titolare decise di aprire un proprio punto vendita, attrezzandosi per creare un Garden Center che renda l'acquisto un'esperienza emotiva tale da coinvolgere in maniera particolare il cliente.

**Azienda Agricola Floricola "Zocca Natalino"**

L'Azienda Agricola Zocca Natalino di Bussolengo (VR) si occupa della produzione di piante verdi e fiorite da interni e da esterni, con ottimo rapporto qualità/prezzo. Si rivolge in particolare a negozi di fiori, con innovative creazioni floreali, vivai e operatori di aree verdi, ma il suo core business è diventato negli anni il servizio alla Distribuzione Moderna (DM). La decisione di rivolgersi alla DM nacque verso la fine degli anni '90, ascoltando un esperto parlare ad un convegno di settore (il quale affermava: "i supermercati, non possiamo sposarli, ma non possiamo farne a meno") e dall'incontro con il titolare di una grossa catena di distribuzione locale, che cercava un fornitore locale per i propri punti vendita.

Si può sottolineare, dalla storia imprenditoriale di queste aziende, una caratteristica molto importante comune ai molti casi di successo delle aziende classificate come industriali o dei servizi: quello che differenzia queste aziende non è solo la qualità, la modernità o il livello tecnologico dei beni e servizi offerti sul mercato, ma l'innovazione che viene incorporata nel prodotto offerto è un'innovazione che fonda le sue radici esplorative verso il futuro possibile di una società

sempre più complessa e interconnessa sia nella dimensione locale che in quella sovranazionale. Ciò sta diventando fattibile perché sempre più le aziende si aprono alla reciproca collaborazione secondo il modello a rete che comprende anche il consumatore finale. In questo modo l'innovazione non è più il frutto di un colpo di genio isolato di una persona o di una azienda, ma va a beneficiare di comportamenti convergenti da parte dei molti soggetti, che costituiscono i nodi delle reti di relazioni, rivolti a sviluppare il nuovo possibile. Caratteristiche di un operare economico che gli economisti ormai chiamano economia della conoscenza.

E' con questa realtà che gli imprenditori agricoli del nostro paese dovranno fare i conti da oggi in poi.

La domanda che sorge spontanea a questo punto è: vi è a livello nazionale o, nel nostro caso, regionale una imprenditoria agricola diffusa che sta lavorando sulle proprie dinamiche di crescita o di posizionamento? Prima di rispondere a questa domanda facciamo un piccolo passo indietro per capire il contesto culturale, sociale ed economico di riferimento, aiutandoci anche un veloce excursus storico.

La riflessione culturale sulla figura di impresa e di imprenditore muove i primi timidi passi a metà del '700 con lo sviluppo dei mercati e dell'economia, anche se nell'Italia prerinascimentale vi era già stato il riconoscimento del profitto come remunerazione del rischio mercantile. Nei primi decenni dell'800 Jean-Baptiste Say è uno dei primi ad associare alla figura dell'imprenditore il ruolo di organizzatore in senso manageriale di capitale e lavoro in vista di un obiettivo economico.

Bisogna comunque attendere i primi del '900 per una più ampia analisi e articolazione della figura dell'imprenditore che nasce dall'espansione industriale sia europea che nord-americana. A condizionare questa figura e il suo ruolo nello sviluppo economico sarà per decenni l'importanza che andrà ad assumere la grande industria dopo la prima guerra mondiale, collegata alla crescita sociale e dei consumi e favorita dall'innovazione tecnologica.

Questo modello di crescita viene riassunto concettualmente con l'espressione di modello fordista, che si caratterizza per la *scientificità* nel lavoro, la *standardizzazione* della produzione, l'*autosufficienza* dalla lavorazione delle materie prime fino alla rete di vendita, le *economie di scala* attraverso *crescita indefinita* dei volumi produttivi, favorita dal *controllo totale* delle dinamiche del mercato e della produzione. Perché alla base dell'economia fordista il prezzo crea la domanda, favorita dal nuovo mercato dei consumatori. Il paradigma fordista si basa quindi sulla potenza tecno-produttiva rappresentata dalla produzione di massa standardizzata (quantità, economie di scala) e da un'*organizzazione d'impresa* (manageriale, pianificazioni della produzione di lungo periodo, fortemente gerarchizzata),

un regime di accumulo che garantisce i profitti, modelli di *regolazione* sociale ed economica per la gestione dei conflitti. A partire dal secondo dopoguerra il modello fordista mostrerà un'indiscussa egemonia economico-culturale e condizionerà per trent'anni lo sviluppo economico e il progresso sociale ed economico dei lavoratori. Dai primi anni '70 del secolo scorso il modello fordista comincia ad entrare in crisi per ragioni sia di ordine politico che economico di cui si è già detto, aprendo la strada ad una serie indipendente di adattamenti e trasformazioni, anche in Italia, che danno luogo a nuovi modelli di imprenditorialità alcuni dei quali sono stati alla base dello sviluppo produttivo del nostro nord-est. Tale approccio sfrutta l'uso della tecnologia a supporto di una produzione più flessibile (automazione programmabile) e decentrata (reti di comunicazione), connesso al processo di globalizzazione economica, grazie ad una maggior rapidità e economicità dei trasporti, che permetta sia di inseguire i fattori produttivi laddove le condizioni sono più favorevoli, che di cogliere la domanda dove si presenti. Favorito infine dal processo di privatizzazione (anche del rapporto di lavoro) in seguito a nuove politiche economiche più liberiste.

In effetti l'analisi del tessuto produttivo del paese ha fatto emergere una realtà italiana fatta di piccole e medie imprese diffuse sul territorio, anche se ancora maggiormente concentrate nelle regioni del centro nord e particolarmente vivace nell'ultimo trentennio nel cosiddetto nord-est del paese, nelle quali la forza portante dell'impresa è la qualità del capitale umano, in primis dell'imprenditore. Infatti la recente letteratura economica sull'imprenditore e sull'impresa espressa dagli studiosi italiani sulla realtà italiana, tende sempre più a mettere in evidenza il ruolo della personalità dell'imprenditore come quella persona capace di avere idee imprenditoriali, capacità di leggere il mercato, di perseguire una idea di business, ecc.... Senza dimenticare l'attenzione a gestire anche gli aspetti finanziari e gestionali del proprio business. L'imprenditore è capace quindi, con un atto di coraggio, di cogliere le potenzialità che possono essere espresse dalla capacità di introdurre innovazione nel processo produttivo.

Questo approccio supera quello della grande impresa di concezione fordista, che anche in Italia ha avuto un ruolo di un certo rilievo in alcuni settori come nella chimica, nell'acciaio, nell'automobile, ecc. e che negli anni immediatamente dopo la seconda guerra mondiale e per quasi un trentennio hanno condizionato lo sviluppo economico dell'Italia.

Quindi autonomia, rischio e intelligenza identificano oggi le condizioni fondamentali del postfordismo (Rullani, 2007) che è alla base dell'impresa diffusa e che vede nell'economia della conoscenza e delle reti il suo recente sviluppo.

Il primo passo è quello di innovare, non c'è dubbio, lo impongono i tempi attua-

li, considerata la velocità con cui cambiano i mercati e la distribuzione geografia dei competitors. Ma di quale innovazione parliamo? Tutti cercano di migliorare la propria efficienza produttiva per guadagnare di più o riuscire a rimanere sul mercato: rinnovano i prodotti, aggiornano i processi produttivi e i macchinari, migliorano l'organizzazione, ecc. . E' sufficiente questo impegno per rimanere competitivi? L'analisi della situazione e delle esperienze più interessanti delle imprese dei settori secondario e terziario ci dice che l'innovazione di cui stiamo parlando è l'innovazione capace di fronteggiare la nuova concorrenza che avanza sui nostri mercati, è quella cioè che consente di mantenere un vantaggio competitivo nei confronti dei paesi emergenti, i quali ogni anno imparano a fare e a vendere a costi inferiori ai nostri. Quindi un'innovazione che non si basa sui costi, ma che affronta l'aspetto culturale dei bisogni del consumatore, del cliente, dei mercati.

Affrontare il tema dell'imprenditorialità nel settore agricolo e per di più connesso all'innovazione non risulta facile se valutato in confronto al settore industriale e dei servizi. In questi due ultimi settori da tempo l'analisi economica si confronta sulla figura dell'imprenditore e del suo ruolo di motore dell'impresa rispetto al mercato. Nel campo agricolo si è iniziato da poco tempo a fare parallelismi tra l'impresa agricola e l'impresa degli altri settori.

Se si va ad analizzare studi o riflessioni di economisti agrari sul concetto di impresa agricola e quindi di imprenditore si spalancano discussioni e problematiche non ancora superate.

Se prendiamo come esempio un testo piuttosto recente come quello del *Piano Strategico Nazionale per lo Sviluppo Rurale* (aprile 2006) possiamo vedere che nella presentazione del Piano viene detto che *le imprese agricole in Italia, nonostante una riduzione del 14% tra il 1990 e il 2000, sono oltre 2,5 milioni*. Questo dato fa riferimento al numero di imprese censite dall'Istat nel Censimento del 2000, ma già la riclassificazione di tali imprese sui parametri europei<sup>31</sup> fa scendere il numero a 2,1 milioni. Se infine prendiamo il dato relativo al numero delle imprese iscritte alle CCIAA, nello stesso anno, il numero addirittura si dimezza<sup>32</sup>

Partendo da una delle analisi più recenti (Sotte F., 2006), è evidente che nel

31) Il campione europeo è composto da tutte le imprese con almeno un ettaro di SAU più le imprese che abbiano comunque una produzione commercializzata di almeno 4 milioni di lire (anno 2000).

32) Sono obbligati all'iscrizione in apposita sezione speciale del registro delle imprese della Camera di Commercio gli imprenditori agricoli, persone fisiche e giuridiche e i coltivatori diretti, quando non rientrano nei limiti previsti per il regime di esonero degli adempimenti Iva (volume d'affari non superiore a € 7.000) e coloro che vendono al dettaglio i prodotti della propria attività indipendentemente dal reddito.

documento ministeriale il termine impresa agricola è associato al proprietario di terra coltivata. L'uso improprio del termine impresa agricola, (o l'impiego generalizzato del concetto di impresa agricola) non può che produrre notevoli ambiguità in fase di interpretazione del concetto di imprenditore agricolo e nel nostro caso del suo rapporto con l'innovazione.

Riprendendo le parole di Sotte, *l'immagine stessa dell'agricoltura italiana risulta distorta e le sue potenzialità di sviluppo non possono che essere male interpretate*. In effetti il consistente sovradimensionamento numerico degli "imprenditori agricoli" dalle cui decisioni dipenderebbero le *performance* economiche dell'agricoltura italiana non possono essere rappresentabili dalle medie nazionali relative alla superficie media aziendale utilizzata (circa 7,5 ha di SAU) e dal fatturato pari a 23.000 euro. Se le *imprese agricole* fossero effettivamente rappresentate da questi valori medi, l'agricoltura italiana sarebbe condannata ad un ineluttabile declino e nessuna politica potrebbe risolvere i suoi problemi, men che meno l'impegno degli stessi imprenditori verso l'innovazione.

Per provare a guardare oltre questi dati ci può venire in aiuto l'ultimo rapporto Istat sui risultati economici delle imprese agricole relativi all'anno 2008 (Istat 2011).

Il numero di imprese agricole dell'universo UE nel 2008 sono state calcolate a poco più di 1,6 milioni, ma soltanto 32% (circa 500mila) avevano un fatturato superiore a 10.000 euro e realizzavano oltre il 90% della produzione.

E' evidente che per oltre un milione di imprese dell'universo UE l'attività di coltivazione e/o allevamento è funzionale alla sola integrazione di reddito familiare proveniente da altre attività lavorative o di quiescenza. Non è certo da queste imprese che l'agricoltura italiana può aspirare ad un futuro economico. Ad esse si possono associare caratteristiche soltanto accessorie e funzionali soprattutto di tipo ambientale, paesaggistico e sociale. Questo tipo di imprese difficilmente possono ripromettersi un atteggiamento imprenditoriale.

L'agricoltura italiana professionale, che si deve comparare con le agricolture degli altri paesi europei e col mercato internazionale, è quindi fatta da non più 250-300 mila aziende. Queste producono circa il 70-75% della produzione e occupano quasi altrettanta superficie coltivata. Si tratta di imprese – per buona parte – ben strutturate e attrezzate, con buone capacità tecniche acquisite nel tempo capaci reggere il confronto con le imprese dei paesi più avanzati dell'UE di analoghe dimensioni sul piano professionale, in condizione di produrre molti eccellenti prodotti e servizi sotto il profilo qualitativo in grado di soddisfare tante delle esigenze espresse dal consumatore. Nonostante ciò molte di queste, a seconda dei comparti, hanno sempre più problemi di crescita e di permanenza sul mercato e stanno progressivamente perdendo capacità di produrre reddito.

Una recente indagine sull'innovazione in agricoltura<sup>33</sup> a livello nazionale è andata a confermare questo quadro statistico. Essendo l'obiettivo della ricerca andare a studiare le imprese agricole professionali e competitive, individuate dalle imprese il cui imprenditore era impegnato full-time (2.200 ore) e in grado di raggiungere un reddito, al netto dei contributi non inferiore a 35.000 euro (pari alla retribuzione contrattuale lorda di un quadro dell'industria alimentare nell'anno dell'indagine), è stata calcolata la popolazione di riferimento che è risultata pari a circa 110.000 imprese a livello nazionale. Secondo gli estensori dell'indagine queste imprese raggruppano quasi il 60% del valore della produzione agricola italiana e rappresentano il 12,5% delle circa 880.000 aziende iscritte negli elenchi delle CCIAA a fine 2009<sup>34</sup>. Sono state individuate quindi come le imprese che hanno la maggiore probabilità di introdurre innovazioni nel prossimo futuro e quindi possono innalzare il livello competitivo dell'intero sistema produttivo agricolo italiano, anticipando anche le possibili linee di sviluppo dell'agricoltura nei prossimi anni (Agri2000, 2009).

Come si vede da questo quadro definire la figura dell'imprenditore agricolo di riferimento non è così immediato. Non dobbiamo dimenticare che l'agricoltura, attraverso la PAC, è sempre stata un settore fortemente regolamentato sia sul piano del sostegno del mercato che degli aiuti agli agricoltori rispetto a molteplici obiettivi che sono anche cambiati nel tempo.

Questo aspetto ha sempre condizionato, e non sempre favorito, in Italia il concetto di imprenditorialità come siamo abituati ad immaginarlo per gli altri settori. Interi comparti agricoli sono stati completamente ingabbiati con decisioni comunitarie che, per quando rispondenti a esigenze di politica comunitaria e a sostegno degli stessi settori, non hanno certo favorito la cultura d'impresa in termini di rapporto col mercato.

Bisogna infatti ricordare che La PAC (Politica Agricola Comune), istituita nel 1962, fa riferimento agli obiettivi stabiliti nel Trattato di Roma (1957). L'Europa allora voleva produrre gli alimenti necessari per il proprio sostentamento, inoltre di fronte alla rapida ripresa e alla crescita del settore industriale, vi era l'esigenza di evitare il ritardo delle popolazioni rurali – per lo più agricoltori – in termini di reddito e tenore di vita. In sintesi gli obiettivi si potevano così riassumere: migliorare la produttività dell'agricoltura, assicurare un tenore di vita equo alle popolazioni agricole, stabilizzare i mercati agricoli (vale a dire stabilizzare l'offerta e la domanda per evitare fluttuazioni eccessive dei prezzi nel corso di un'annata

---

33) Osservatorio sull'innovazione delle aziende agricole - 3° rapporto 2009 - Agri2000

34) Le aziende agricole e silvicolture iscritte alle CCIAA a fine 2010 risultavano 860mila.



agraria), garantire la sicurezza degli approvvigionamenti ed assicurare prezzi ragionevoli per i consumatori.

Successivamente la PAC è stata oggetto di diverse revisioni e riforme che hanno cercato di correggerne gli squilibri e adattarsi all'evoluzione economica. La riforma Mc Sharry del 1992 mette le premesse da una parte per orientare l'agricoltura al mercato e dall'altra per collegare l'agricoltura alla salvaguardia dell'ambiente, che vengono meglio espresse dalle riforme successive (Agenda 2000 e riforma Fischler). Quest'ultime superano decisamente il solo ruolo produttivo dell'agricoltura, riconoscendole anche il contributo nella conservazione del paesaggio, nella protezione dell'ambientale, della qualità e della sicurezza dei prodotti alimentari e del benessere degli animali. Viene quindi introdotto il concetto di multifunzionalità dell'agricoltura. Linee di indirizzo che sono state ulteriormente confermate con l'ultima riforma Health Check del 2008, che spinge l'attuale politica dell'UE a far in modo che i produttori di alimenti di ogni genere (cereali, carne, frutta e verdura o vino) siano in grado di competere in modo autonomo sui mercati dell'UE e su quelli mondiali, orientando la produzione secondo le richieste di mercato. Mentre d'altra parte l'UE si impegna a sostenere il tenore di vita degli agricoltori attraverso il riconoscimento del ruolo sociale dell'agricoltura nell'applicazione di pratiche agricole più rispettose dell'ambiente.

A questo quadro di riferimento in Europa si è aggiunto negli ultimi 10-15 anni un accentuato effetto globalizzazione dei mercati, che ha favorito l'ampliamento degli scambi commerciali a livello mondiale, per cui si è assistito ad un aumento della concorrenza complessiva. Non solo ma è anche enormemente aumentato l'effetto dell'andamento delle quotazioni nei mercati mondiali sui valori dei prezzi agricoli nazionali. Un banale esempio potrebbe essere l'andamento delle quotazioni del frumento tenero nazionale nell'ultimo triennio, con oscillazioni in più e in meno anche oltre il 50%<sup>35</sup>. E' evidente che la gestione di variazioni di prezzo di tale entità richiede, da parte di una impresa attiva, l'elaborazione di un progetto imprenditoriale che non affida al prezzo di mercato o solo in parte il risultato economico dell'impresa.

Storicamente il settore agricolo si caratterizza per l'impegno sulla fase produttiva, particolarmente condizionata dal territorio di localizzazione dell'azienda e dalle tradizioni locali. I miglioramenti riguardano soprattutto aspetti tecnici

---

35) La quotazione media del frumento tenero nazionale è stata nel 2008 di € 226 euro/t (con punte massime oltre i 270 euro/t e minime intorno 160 euro/t), nel 2009 il prezzo medio è stato di 151 euro/t (-33% e variazioni di prezzo mensili intorno ai 10 euro/t in più o in meno, nel 2010 il prezzo medio è ritornato a salire a 183 euro/t e anche le variazioni mensili sono state più accentuate con punte minime a 145 euro/t e massime a 250 euro/t).

della produzione, quali quelli relativi ai mezzi tecnici (sementi, concimi, ecc.) alle macchine agricole e le tecniche di coltivazione. Ciò permette di rendere più produttivo il campo, aumentando le quantità o abbassando i costi di produzione. Lo sviluppo dell'azienda risulta collegato quindi all'aumento della superficie coltivata, all'incremento degli allevamenti e possibilmente in contemporanea al miglioramento della produttività unitaria, quindi sostanzialmente a un aumento della produzione vendibile. Perché il controllo sul prezzo dei prodotti esitati sul mercato all'ingrosso o acquisiti dagli intermediari ben difficilmente poteva essere condizionato dalle singole offerte.

Ritornando all'indagine sull'innovazione delle aziende agricole (Agri2000, 2009) le interviste effettuate sul campione di 1.200 aziende rappresentative della popolazione delle aziende professionali e competitive, ha messo in evidenza che ancora l'80% delle aziende sono orientate al prodotto, perché la maggior parte del tempo è dedicato alla produzione, mentre non più del 20% sono quelle più o meno orientate al mercato. Questa situazione va a condizionare l'efficienza di quello che all'inizio si è indicato come motore dell'impresa e cioè il capitale umano o relazionale dell'imprenditore. Viste in quest'ottica le aziende agricole orientate al prodotto rientrano in un modello imprenditoriale definito chiuso, in cui l'attenzione dell'imprenditore è rivolta soprattutto al processo produttivo, con scarsa o elementare attività di programmazione e controlli, mentre sono praticamente assenti forme di collaborazione o contatti con l'esterno. Gli eventuali investimenti riguardano gli impianti e le attrezzature.

Il restante 20% rientra per buona parte nel modello imprenditoriale aperto nel quale l'imprenditore riesce a ritagliarsi sufficiente o ampio spazio e tempo per le attività esterne, per selezionare collaborazioni, avere contatti con altre aziende, partecipare a incontri professionali e di formazione. L'attività dell'azienda risulta più strutturata sul piano della programmazione, del controllo di gestione e parte o buona parte dei processi produttivi vengono delegati. In queste aziende gli investimenti non riguardano solo l'ambito produttivo, ma anche organizzativo e commerciale.

C'è infine un ultimo modello di riferimento che è quello che sempre più viene preso come riferimento per la piccola e media industria italiana. Questo modello è chiamato a rete perché consente di fare sistema attraverso la mobilitazione di un pluralismo di competenze, idee, esperienze, perché consente di cogliere e realizzare le innovazioni di successo. Solo un 2-3% delle aziende agricole rientra in questo modello imprenditoriale nel quale l'imprenditore è in continuo contatto con il mercato, trattiene forti e consolidati legami con altre aziende della filiera, investe in collaborazioni professionali, facendo diventare la conoscenza la principale forza produttiva aziendale.