

**Visione dei mercati, innovazione e internazionalizzazione
nell'impresa agricola che cambia**

Marzo 2007

La ricerca è stata realizzata per Confagricoltura da un gruppo di lavoro del Censis coordinato da Francesco Estrafallaces e Monica Altieri e composto da Maurizio Mastrolemba Ventura, Vittoria Coletta e da Sabrina Pusceddu.

La rilevazione è stata realizzata da Codres.

Si ringraziano Filippo Trifiletti, Stefano Genovese e Michele Di Stefano per i preziosi suggerimenti.

INDICE

Premessa	Pag.	1
1. Un nuovo modo d'essere impresa	“	2
1.1. Interpretare il presente, costruire il futuro	“	2
1.2. Cinque passi per l'efficienza	“	6
1.3. Il sistema produttivo agricolo tra vincoli e opportunità	“	10
2. Il percorso della crescita	“	15
2.1. Un contesto di cambiamenti	“	15
2.2. Leadership plurale e cultura d'impresa	“	22
2.2.1. La figura dell'imprenditore, il passaggio generazionale e i fondamenti della <i>leadership</i>	“	22
2.2.2. Gestire e governare i processi	“	28
2.3. Proattività per dare valore alle strategie di mercato	“	35
2.4. L'operatività oltre i confini nazionali	“	48
2.5. L'innovazione <i>market-driven</i>	“	55
2.5.1. Tecnologia e nuove tecniche colturali per il posizionamento competitivo dell'azienda	“	55
2.5.2. La distribuzione efficiente come segno dell'innovazione	“	62
2.6. <i>Network</i> che creano valore e condivisione di <i>know-how</i>	“	63
2.6.1. Reti aperte della conoscenza	“	63
2.6.2. Reti di collaborazione per aggredire i mercati	“	69
3. La minoranza trainante in quattro profili tipologici	“	76
3.1. I <i>trend setter</i> (34,3% del campione)	“	79
3.2. I selettivi efficienti (26,2% del campione)	“	86
3.3. Le imprese in fase di consolidamento (27,2% del campione)	“	90
3.4. L'area a rischio di competitività (12,3% del campione)	“	94
3.5. L'effetto moltiplicatore dell'approccio <i>market driven</i>	“	98
Nota metodologica – Struttura del campione	“	104
Nota metodologica – Gli indicatori di efficienza	“	105

PREMESSA

Il presente studio ha l'obiettivo di analizzare la parte del sistema agricolo caratterizzato da accentuati livelli di innovazione, da buone *performance* in termini di incremento del fatturato e dell'occupazione e capace di esprimere strategie di mercato articolate. L'Istat indica, attraverso proprie rilevazioni, che il 27% delle aziende agricole italiane genera il 90% del valore aggiunto del settore¹. Dunque una parte numericamente minoritaria delle imprese è in grado di attivare la maggior parte della ricchezza del sistema agricolo, ciò perché tale minoranza verosimilmente persegue l'incremento del livello di efficienza interna, l'innovazione di processo e di prodotto e ha uno spiccato orientamento al mercato, cioè esprime strategie più articolate rispetto alla media generale delle imprese.

L'indagine, su cui è incentrato questo studio, ha inteso analizzare approfonditamente e con interviste dirette tale particolare segmento di aziende.

Nel dettaglio, il campione ha come universo di riferimento 490.000 imprese agricole italiane (27% di un totale di 1.830.000 imprese agricole) individuate dall'Istat, con un fatturato uguale o superiore a 10.000 euro annui e che realizzano il 90% del valore aggiunto dell'agricoltura. Il campione ragionato è stato costruito scegliendo un gruppo di 302 aziende, aderenti a Confagricoltura, con un fatturato uguale o superiore a 10.000 euro (e con un fatturato medio di 1,2 milioni di euro), particolarmente orientate al mercato e, per larghe linee, in grado di rispondere alle caratteristiche dell'universo di riferimento.

¹ Istat, *Risultati economici delle aziende agricole italiane* (Anni 2003-2004), pubblicati il 7 febbraio 2007. La numerosità delle aziende agricole per l'anno 2005 (dato più recente disponibile) è pari a poco più di 1.700.000, per le quali però non vi sono i dati di *performance* economica. In questo studio pertanto si utilizza la numerosità delle imprese al 2004 (1.838.000 imprese) e i relativi risultati economici

1. UN NUOVO MODO D'ESSERE IMPRESA

1.1. Interpretare il presente, costruire il futuro

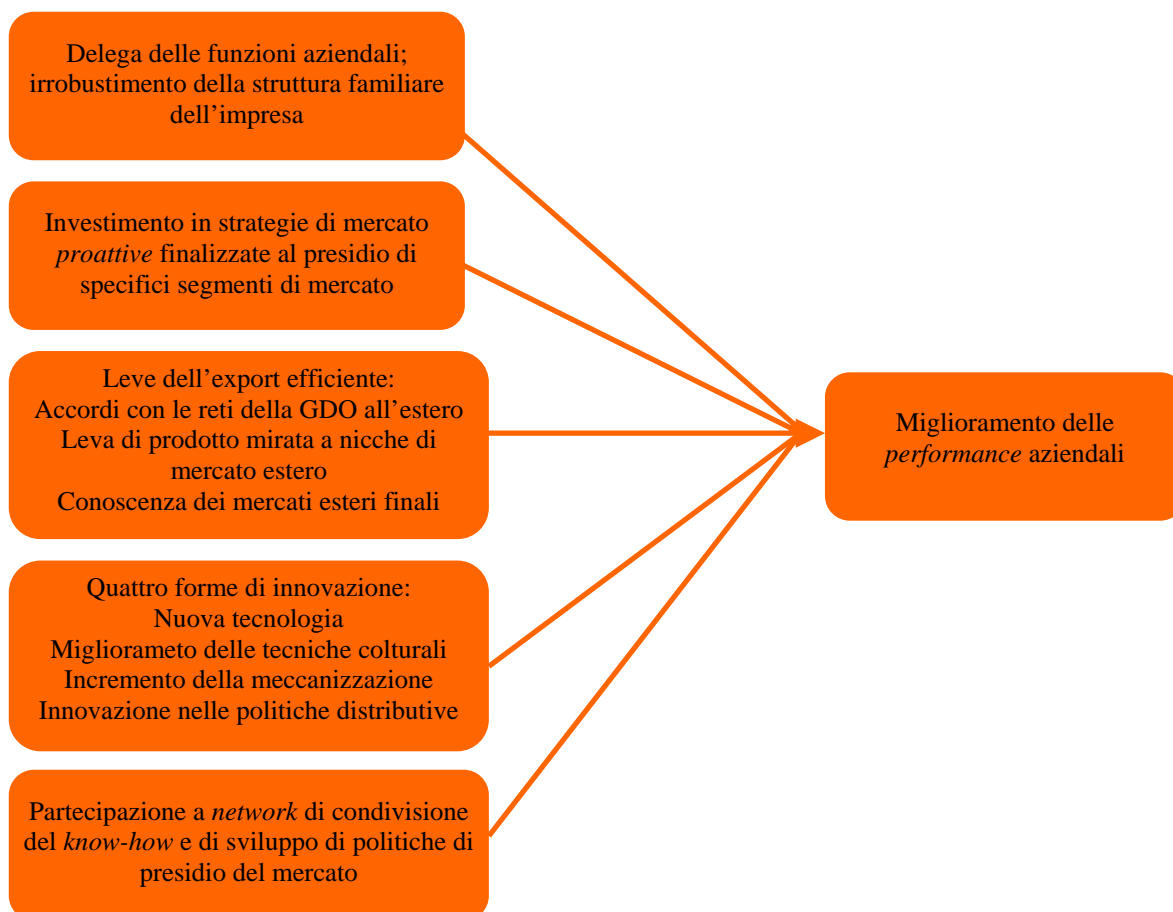
Nel rapido mutare degli eventi e nell'emergere di forze competitive nuove l'agricoltura italiana è in grado di esprimere una forma moderna di fare azienda, al passo coi tempi, capace di perseguire un originale percorso di sviluppo.

Ricompattamento del sistema d'impresa, innovazione delle filiere, aggancio al mercato attraverso mirate strategie, comprensione dei mutevoli orientamenti che esso esprime sono parole d'ordine, quasi un decalogo del cambiamento efficiente, che larga parte della classe imprenditoriale appartenente al settore agricolo ha ben presenti. Certo, il processo di modernizzazione e di definizione di una nuova visione del mercato sono obiettivi assai complessi da realizzare; ciò per motivi diversi, a cominciare dalla accentuata parcellizzazione del tessuto produttivo e dalle dimensioni medie aziendali assai contenute che frenano la spinta ai nuovi investimenti, l'acquisizione di nuova tecnologia e, soprattutto, il rafforzamento del potere di mercato della singola azienda.

Eppure, a ben guardare in filigrana la fitta trama del sistema agricolo, si scorge una silenziosa *minoranza* che è stata in grado, recentemente, di attivare processi *anticiclici*, ovvero percorsi di crescita sostenuta in anni, come quelli appena trascorsi, piuttosto avari di dati che hanno parlato di sviluppo. *Si tratta di un gruppo numericamente minoritario di aziende capaci, tuttavia, di generare la parte maggioritaria del valore aggiunto e di rivelare, soprattutto, performance più che apprezzabili in termini di crescita del fatturato, di nuova occupazione e di strategie di mercato.* I dati ai quali di seguito si fa riferimento riguardano, infatti, una quota contenuta del sistema imprenditoriale agricolo: il 27% di 1.800.000 aziende totali con un fatturato uguale o superiore a 10.000 euro, capaci di generare però il 90% del valore aggiunto del settore. Tale segmento del sistema produttivo presenta molte sfumature ed anche aspetti problematici, ma gli elementi positivi e la spinta all'innovazione appaiono in sovrannumero rispetto a quelli critici.

L'agricoltura italiana ha in sé, dunque, un solido nucleo vitale di imprenditoria portatrice di una *moderna cultura del fare azienda*, di una cultura che si declina in aspetti multiformi (**fig. 1.1.**): nel *mix* tra gestione del potere e delega, nella valorizzazione del capitale umano, nella sperimentazione di strategie di mercato *proattive* (che non siano solo il frutto di un adeguamento a canoni imposti dall'arena competitiva), nell'attivazione di un percorso di innovazione finalizzata al miglioramento del posizionamento di mercato, in una internazionalizzazione sempre più articolata, nella partecipazione a *network* di collaborazione in cui vi è piena condivisione del *know-how* (una condivisione in grado di accelerare i processi di crescita e di sviluppo tecnologico).

Fig. 1.1. – Il percorso della crescita



Fonte: Censis Confagricoltura, 2007

Quanto più tali aspetti modernizzatori del fare impresa sono presenti contemporaneamente, tanto più è frequente rilevare un deciso miglioramento delle *performance* delle aziende in termini di incremento del fatturato, di incremento dell'occupazione di miglioramento in termini di posizionamento competitivo.

Sono sufficienti pochi dati per definire il profilo di questo nucleo innovativo, di questa minoranza che probabilmente ha forza e capacità sufficienti per trainare verso una prospettiva di crescita la parte restante del sistema agricolo. Alcuni aspetti, che verranno approfonditi più avanti, possono aiutare a comprendere meglio quel sistema di impresa che assume sempre più i connotati di una *minoranza trainante* che:

- riesce a esprimere una *leadership plurale* attraverso imprenditori che sembrano aprirsi sempre più alla condivisione delle decisioni con parenti o figure professionali *ad hoc* (ciò accade in poco più del 30% dei casi considerati);
- si prepara adeguatamente ad affrontare il passaggio generazionale o che vede, più in generale, la continuità dell'attività aziendale non come un passaggio critico, ma come l'occasione per tramandare un patrimonio e un insieme di valori: l'azienda, la terra e un modo di essere imprenditori (il 42% degli intervistati non ha in prospettiva un problema di continuità aziendale e per il 30% i figli o i parenti del titolare lavorano o lavoreranno in azienda);
- trova un proprio punto di forza e non di debolezza nel mantenimento di una struttura aziendale di matrice familiare; molte delle aziende analizzate, pur crescendo nel mercato e migliorando l'organizzazione complessiva mantengono i tratti di una struttura fortemente incentrata sulla cerchia familiare che partecipa alla valorizzazione della struttura produttiva;
- è capace di stabilire un *processo empatico con il mercato*, governandone le forze attraverso apposite strategie aggressive e frutto di inventiva, come il posizionamento in nicchie alte di mercato, o l'innalzamento progressivo della qualità dei prodotti, o puntando sulla comunicazione e su nuove formule distributive;
- attiva un'integrazione efficiente tra le fasi di produzione, di trasformazione e di commercializzazione, penetrando il mercato

attraverso marchi ben riconoscibili e strumenti che consentono un più stretto dialogo con il cliente finale (es.: crescente controllo dei canali distributivi) o svolgendo contemporaneamente attività di produzione e trasformazione; il 50% delle imprese analizzate opera tramite marchio proprio o con marchio di origine, il 36% produce e trasforma i propri prodotti e il 31% vende direttamente al cliente finale rivelando così un profilo multiforme e multifunzionale, che fa dell'imprenditore agricolo non più un soggetto chiuso tra i confini aziendali, ma un soggetto capace di sviluppare nuove competenze;

- guarda sempre più verso aree ampie del mercato, varcando i confini nazionali; il 27% delle aziende analizzate opera all'estero, prevalentemente attraverso attività d'esportazione e il 30% del fatturato di queste aziende è generato da vendite all'estero;
- attiva intensi percorsi di innovazione sia attraverso l'acquisizione di nuova tecnologia che attraverso l'efficientamento dell'approccio al mercato (miglioramento degli strumenti di commercializzazione) con il preciso intento di migliorare i rapporti con i clienti; il 90% delle imprese analizzate ha apportato negli ultimi anni innovazioni di processo o di prodotto e il 64% lo ha fatto rafforzando il processo di fidelizzazione con la propria clientela;
- intesse fitte reti di collaborazione e reti della conoscenza con imprese simili, attivando percorsi finalizzati all'innovazione e all'innalzamento del livello di efficienza interna: ben l'80% delle aziende analizzate partecipa a questo tipo di *network*, condividendo nella maggior parte dei casi il proprio *know-how* (75% delle aziende analizzate). Si configura così un tratto essenziale di tale minoranza trainante, ovvero la propensione a costruire *reti aperte* di dialogo e condivisione di esperienze e, soprattutto, di conoscenza. Si tratta di un fattore di marcata modernità che indica l'esistenza di una componente del sistema agricolo dialogante e capace, proprio attraverso l'interscambio di idee e tecnologia, di attuare prassi aziendali nuove rispetto al passato.

A ben guardare siamo di fronte ad un'impresa agricola che attua schemi produttivi complessi e *comportamenti che per lungo tempo sono stati solo attribuibili a strutture di tipo industriale* (controllo delle fasi di trasformazione del prodotto, accesso al mercato attraverso politiche di *brand*, partecipazione al controllo delle reti e delle formule distributive),

reinterprelandoli però con originalità, evitando ad esempio la standardizzazione del prodotto, salvaguardandone la qualità e la specificità.

Certo, è evidente che si sta parlando di una parte contenuta del sistema agricolo nazionale - di circa un terzo delle imprese esistenti che oggi sta sperimentando prassi e *routine* nuove - ed è evidente che anche all'interno di questa componente numericamente minoritaria esistono ritmi diversi di crescita, così come elementi critici. L'ulteriore segmentazione del campione per gruppi tipologici, cui si fa riferimento nell'ultima parte dello studio, chiarisce che all'interno del raggruppamento di imprese dinamiche e in cambiamento vi sono aziende in crescita molto spinta (il 30%) ed altre che, all'estremo opposto, pur cercando di innovare faticano a trovare una propria strada all'efficienza (circa il 12%).

Nonostante le diverse sfumature, resta il fatto che tale minoranza di aziende oggi fa perno su un originale modello di innovazione, di approccio al mercato, oltre che sull'irrobustimento di reti di scambio di *know-how*. E' su questo segmento che occorre investire di più e meglio, anche in termini di politiche e di strategie di accompagnamento, affinché tale minoranza del sistema acquisisca realmente il ruolo di volano della crescita e della modernizzazione dell'intero comparto agricolo.

1.2. Cinque passi per l'efficienza

Cosa fa di una azienda agricola una struttura efficiente, in grado di sviluppare redditività dalla propria gestione caratteristica, di controllare in modo competitivo i costi di produzione, di posizionarsi in un mercato complesso?

Molte possono essere le combinazioni di fattori attinenti alle attività gestionali dell'impresa. Tra queste tuttavia alcune sono in grado di influire positivamente più di altre. Le analisi riportate più in dettaglio nei capitoli successivi richiamano l'attenzione sul fatto che il miglioramento delle *performance* delle aziende agricole è strettamente correlato:

1. alla capacità dell'imprenditore di delegare progressivamente parte delle proprie funzioni e di condividere con coadiuvanti e manager (nelle strutture più complesse) le strategie di sviluppo;

2. ad una chiara visione del mercato, alla previsione delle sue possibili evoluzioni, all'individuazione di uno o più segmenti di clientela da considerare come *target* di riferimento;
3. alla spinta verso i mercati esteri;
4. all'attivazione di un modello complesso di innovazione che migliori non solo la capacità produttiva ma anche l'approccio con il mercato e, quindi, le modalità distributive;
5. all'intensità di partecipazione a reti di collaborazione con altre imprese.

Si tratta di 5 differenti aspetti ognuno dei quali corrisponde ad altrettanti passi o opzioni di investimento che possono decretare il successo o l'insuccesso di una azienda, che fanno la differenza tra una impresa agricola che sopravvive nel mercato ed una che invece controlla parte o tutte le forze competitive e che si dà buone prospettive di crescita.

Il campione preso in considerazione in questo studio si compone il larga misura di aziende in una spiccata fase di crescita sia in termini di fatturato che di rafforzamento del proprio posizionamento competitivo. E' interessante pertanto verificare come le differenti leve precedentemente richiamate vengono azionate.

Relativamente al primo degli aspetti citati, dal campione analizzato emerge una spiccata propensione dei titolari a ragionare secondo una *logica di tipo imprenditoriale*. Le decisioni sono adottate attraverso modalità condivise, possibilmente con l'ausilio di professionisti e figure manageriali. Soltanto nelle aziende che hanno indicato *performance* economiche più modeste e che stanno attraversando una fase di ridimensionamento la concentrazione delle decisioni nelle sole mani del titolare è dominante, mentre più si tende a responsabilizzare coloro che lavorano in azienda, migliori sono i risultati ottenuti.

Particolarmente interessanti sono i casi in cui la partecipazione alla *leadership* diventa il momento attraverso il quale coinvolgere i figli nell'attività imprenditoriale, magari tramite un atteggiamento lungimirante che permetta di conciliare tale impegno con un percorso di scolarizzazione che ne accresca la dotazione in capitale umano e, di conseguenza, la produttività del lavoro. L'azienda che cresce non si *defamiliarizza*, anzi, maggiore è la sua dimensione economica, superiori sono le probabilità che

figli e parenti decidano di farvi parte. Il canale ereditario resterà pertanto, anche in futuro, la modalità prevalente attraverso cui gestire il passaggio generazionale. Ne è una significativa dimostrazione constatare che circa *la metà degli intervistati che si sono già posti il problema di come assicurare la continuità dell'azienda hanno identificato nei propri figli la soluzione*. Anche nelle strutture più grandi e più orientate al mercato si ha l'impressione che l'organizzazione di tipo familiare resti elemento fondante dell'azienda; sono piuttosto rari i casi in cui l'imprenditore auspica per i propri figli un percorso lavorativo al di fuori della propria impresa.

Un secondo fattore critico di successo riguarda il tipo di strategia di mercato messa in atto. Tranne che in rari casi in cui l'azienda rappresenta un piccolo segmento di filiera guidato da strutture più grandi, la mancanza di una qualsiasi visione del mercato porta ad una crescita assai contenuta se non ad un prospettiva di involuzione. La spinta alla crescita registrata nel campione preso in considerazione si associa, viceversa, a strategie di mercato proattive, finalizzate cioè a comprendere le trasformazioni dei mercati o addirittura a prevenirle. In particolare:

- il 25% delle aziende analizzate si propone di penetrare nicchie alte del mercato, selezionando i propri clienti;
- il 33% cerca di proporsi con prodotti di crescente qualità, quindi tenta di consolidare il proprio mercato e il livello di fidelizzazione della clientela attraverso la leva di prodotto;
- il 21% adotta una strategia espansiva, alla ricerca di clienti nuovi o di nuove aree, giocando se possibile sul fattore prezzo e agendo su una ampia scala qualitativa (prodotti di media e alta qualità).

Nel complesso, l'80% delle imprese analizzate sviluppa una *politica di mercato proattiva*; piuttosto contenuti sono i casi di politica di difesa dai competitori. Quanto più articolate sono le strategie di approccio al mercato tanto più alte sono le probabilità dell'impresa agricola di crescere. Così, lo sviluppo di un marchio che caratterizzi il prodotto o accordi diretti con la rete distributiva definiscono un modello di impresa agricola decisamente moderna, capace di ampliare il proprio potere di mercato. Ben il 50% delle aziende analizzate in questo studio opera attraverso un marchio, proprio o DOP o IGP.

Terzo elemento di rilievo è l'operatività all'estero. Poco più del 27% del campione esporta, mentre molto più rari sono i casi di vera delocalizzazione, ovvero acquisizioni all'estero di coltivazioni o di strutture di trasformazione. La presenza sui mercati d'oltre confine è ancora oggi prerogativa delle aziende agricole di maggiori dimensioni e, soprattutto, di quelle più dinamiche, ovvero delle strutture che negli ultimi anni hanno registrato incrementi sostenuti del fatturato e che più intensamente hanno investito in strategie di mercato complesse, fondate sulla esaltazione della qualità del prodotto e sulla ricerca piuttosto attenta di ben precisi segmenti di clientela. Esportare è infatti un'operazione complessa, che non può affidarsi solo alle caratteristiche del prodotto agricolo, ma che presuppone un'azione di *scouting* dei mercati stranieri e dunque una competenza che non tutte le aziende riescono oggi ad avere. Eppure è bene sottolineare che accanto al 27% di chi già esporta vi è un ulteriore interessante quota dell'11,6% di intervistati che si appresta ad operare in uno o più mercati d'oltreconfine, il più delle volte in Europa del Nord e nel mercato Nord americano. E' diffusa, nella *minoranza trainante*, la sensibilità e la propensione ad operare sui mercati esteri ed è per tali motivi che il sistema agricolo, al pari di quello industriale necessiterebbe di un piano di sostegno per la crescita e la diffusione di una cultura dell'internazionalizzazione del sistema agricolo italiano.

Il quarto passo importante verso la costruzione di un tessuto produttivo competitivo è quello concernente l'acquisizione di innovazione tecnologica e di miglioramento delle tecniche di produzione adottate in azienda. Parlare genericamente di miglioramento tecnologico non ha più molto significato; l'azienda agricola che cresce e controlla le forze competitive è quella che migliora la propria dotazione tecnologica e le tecniche colturali con una alta finalizzazione al mercato, ovvero che orienta *ab initio* il processo innovativo al miglioramento del prodotto da collocare rapidamente sul mercato. Ben il 95% degli imprenditori analizzati ha introdotto negli ultimi anni almeno un miglioramento di tipo tecnologico o nelle tecniche colturali ed il 65% ha indicato di essere riuscito in questo modo a migliorare il processo di fidelizzazione della propria clientela. I casi esemplari di imprese agricole che crescono innovando mettono in evidenza come il processo di miglioramento della dotazione tecnologica deve essere ormai governato, fortemente proiettato su possibili risultati di mercato; l'acquisizione di tecnologia, dunque, non può più essere il frutto della casualità, ma espressione di una cultura imprenditoriale complessa.

L'ultimo fattore di sostegno e di accelerazione della crescita delle aziende agricole è rappresentato dai *network* di collaborazione che tra queste si possono sviluppare. Risulta molto diffusa tra le aziende di medie dimensioni la propensione a costruire legami, ovvero reti informali attraverso cui vi è la messa in comune delle conoscenze o attraverso cui si realizzano investimenti per l'acquisizione di servizi. Le reti informali sono per il 63% delle aziende analizzate l'occasione per un confronto con attività imprenditoriali simili e per il 75% uno strumento per lo scambio di informazioni tecniche. Si ha così la netta impressione che, più che nel sistema industriale, tra le aziende agricole i *network* si configurino come sistemi aperti della conoscenza, in grado di contribuire al processo di modernizzazione di cui il tessuto produttivo agricolo oggi necessita. Le reti informali della conoscenza, se debitamente incentivate e se guidate da aziende capaci di esprimere una visione aperta del mercato, possono divenire formidabili acceleratori della diffusione di innovazione.

1.3. Il sistema produttivo agricolo tra vincoli e opportunità

Molti sono gli elementi che segnano e plasmano il contesto nel quale le aziende agricole italiane operano ed elevata appare la complessità di tale contesto. Per comprendere come funziona la *minoranza efficiente* occorre almeno accennare ai caratteri essenziali dell'arena competitiva che si va ormai delineando e soprattutto al difficile gioco tra la dimensione locale e quella della globalizzazione che tali imprese devono ormai saper sostenere.

L'agricoltura italiana genera il 2,2% del valore aggiunto totale, non molto, ma in ogni caso una quota più elevata rispetto alla media dell'Unione Europa a 25 componenti e comunque più di Paesi come la Germania (dove il valore aggiunto agricolo pesa lo 0,9% del totale), la Francia (1,9%), l'Olanda (1,7%), l'Austria (1,2%) e molti altri Stati che puntano in modo deciso sull'industria e sul terziario.

Il sistema agricolo può e deve essere per l'Italia un punto di forza e un'area di specializzazione attraverso prodotti di elevata qualità collocati in nicchie di mercato redditizie. Non ha inoltre molto senso analizzare il primario come settore a sé stante; molti e sempre più fitti sono i legami tra la produzione agricola e il sistema a valle, composto dalle industrie della trasformazione alimentare e dalla distribuzione commerciale. L'agricoltura è

oggi filiera complessa e multifunzionale in cui la compenetrazione di attività diverse diviene sempre più intensa. Tra le aziende analizzate in questo studio, numerose ormai accrescono il proprio valore integrando produzione, trasformazione e controllo più netto dei canali distributivi. Si ha dunque l'impressione che l'apporto complessivo del primario all'economia vada ben oltre il 2,2% del valore aggiunto totale indicato in precedenza.

Al di là di quanto detto, tuttavia, è indubbio che la *minoranza trainante e efficiente* cui è dedicato questo studio agisce in un contesto nel quale operano molte variabili capaci di decretare un'ulteriore spinta alla crescita o di fungere da elementi critici da superare (**tav. 1.1.**). Così:

- a partire dal 2005, la Politica Agricola Comune attivando nuovi criteri di determinazione ed erogazione dei sussidi impone nuove regole del gioco spingendo verosimilmente gli imprenditori ad orientarsi maggiormente su produzioni di qualità e ad acquisire un più accentuato orientamento al mercato. L'allargamento dell'Unione, inoltre, porta al rischio di ridimensionamento dei contributi comunitari ed appare così evidente che chi vuole operare nel settore agricolo potrà fare sempre meno affidamento sui contributi pubblici, che oggi costituiscono il 10,9% del valore della produzione complessiva ed il 14,2% del fatturato delle coltivazioni vegetali. E' questa una sfida che si pone alle aziende agricole italiane che dovranno cavalcare un modello di impresa più moderno;
- la *tendenziale eliminazione delle barriere doganali e degli ostacoli di natura non tariffaria al libero commercio*, porta con sé una più accentuata esposizione alla concorrenza internazionale. I negoziati in corso presso l'Organizzazione Mondiale del Commercio e soprattutto l'Accordo sull'Agricoltura sottoscritto a conclusione dell'*Uruguay Round* vincolando i Paesi Membri dell'Unione Europea ad una progressiva apertura dei propri mercati ai prodotti agricoli provenienti dall'estero spingeranno le imprese italiane a compiere un salto qualitativo di rilievo, spingendole ad aprirsi nuovi spazi attraverso articolati percorsi di internazionalizzazione;

Tav. 1.1. Alcuni fattori di contesto del sistema agricolo nazionale

Sussidi:

I contributi pubblici costituiscono il 10,9% del valore della produzione (14,2% del fatturato sui prodotti vegetali)

Formazione:

**Problemi nel reperimento di mano d'opera specializzata
Elevato costo delle consulenze agrarie**

Globalizzazione:

Tendenziale eliminazione delle barriere doganali e maggiore esposizione alla concorrenza internazionale

Trasformazione e commercializzazione dei prodotti:

Troppa parte del valore aggiunto connesso all'agricoltura viene perso a vantaggio della rete distributiva e dell'industria agro-alimentare

Costo dei fattori produttivi:

Forza lavoro, risorse idriche ed energetiche, beni intermedi e strumentali

Modernizzazione:

Innovazione tecnologica, strategica e gestionale nel rispetto dei vincoli ecologici e ambientali

Multifunzionalità:

Produzione di esternalità positive non remunerate dal mercato dei prodotti agricoli

Strategie di finanziamento:

Difficili rapporti con il credito ordinario ed il sistema bancario in generale

- accentuati mutamenti degli scenari di mercato e il rafforzamento della competizione imporranno la sfida di un più intenso processo di *modernizzazione* anche attraverso l'innovazione tecnologica, oltre che strategica e gestionale. Un aumento della produttività, un migliore posizionamento sui mercati ed una miglior difesa delle coltivazioni sono oggi possibili nel rispetto dei vincoli ecologici e ambientali;
- l'agricoltura produce una serie di esternalità positive che pongono in primo piano il tema della *multifunzionalità*. Il settore agricolo produce congiuntamente beni privati, cioè destinati al mercato e da esso remunerati, e beni o servizi "non privati", cioè con caratteri più o meno marcati di beni pubblici, che non sono normalmente remunerabili dal mercato. L'adeguata remunerazione delle esternalità positive può consentire di ripensare l'entità e la tipologia del sostegno accordato al settore alla luce delle mutate esigenze della collettività e del contesto internazionale;
- un ruolo di rilievo è assunto dal tema delle *bioenergie* e dei *biocarburanti*. Le biomasse possono apportare un contributo fondamentale per conseguire l'obiettivo di ricavare il 20% di energia attraverso fonti rinnovabili entro il 2020;
- *il costo dei fattori produttivi* resta, soprattutto per l'agricoltura italiana una questione spesso caratterizzata da criticità. Molte spese gravano consistentemente sull'impresa limitandone in parte le potenzialità: dalle risorse idriche (altro tema particolarmente delicato attorno al quale ruotano una molteplicità di investimenti e di innovazioni volti a razionalizzarne l'utilizzo) a quelle energetiche, dal costo del lavoro ai beni intermedi e strumentali; sistemi di acquisti collettivi e reti di cooperazione possono, almeno in parte aiutare a superare tali criticità;
- il tema del lavoro resta particolarmente delicato ed intreccia da una parte il problema dei costi e dall'altro quello di attivare percorsi formativi più consoni ad imprese che evolvono e che si modernizzano e che necessitano consistentemente di manodopera qualificata;
- il nuovo approccio delle imprese agricole trova riscontro anche nel *superamento delle tradizionali forme di finanziamento*, quali il credito agrario. Pur essendovi ancora numerosi problemi nel rapporto bilaterale tra imprese ed istituti bancari, che tendono ad adottare criteri di

valutazione poco adeguati a leggere le specificità delle imprese agricole, il sistema del credito ordinario svolge ormai un ruolo determinante, tanto per finanziare gli investimenti di medio e lungo periodo che quelli di breve periodo. Il ricorso a finanziamenti a breve termine sta diventando molto frequente, poiché consente una corrispondenza con i tempi richiesti da un'efficace presenza sul mercato;

- la presenza sul mercato, attraverso un diretto *controllo della distribuzione dei prodotti e della loro trasformazione*, è ormai una realtà sempre più diffusa, inserita in una strategia complessiva volta a recuperare quella parte del valore aggiunto che tradizionalmente viene perso a vantaggio della rete distributiva e dell'industria agro-alimentare.

Molti aspetti dunque giocano nel disegnare il presente ed il futuro dell'agricoltura italiana. Alcune variabili esterne sono quasi imponderabili, altre viceversa devono e possono essere debitamente governate con un "di più" di cultura di impresa, di capacità di visione strategica e di competenze tecniche. Una parte del tessuto agricolo italiano sembra pronto a tale sfida, ma occorrono pochi e ben calibrati interventi di *policy* che consentano a quella che oggi è una minoranza efficiente e trainante di essere domani la maggioranza del sistema agricolo italiano.

2. IL PERCORSO DELLA CRESCITA

2.1. Un contesto di cambiamenti

Per determinare i presupposti di una strategia gestionale e di una visione del mercato votata al successo e trasferibile ad altre aziende bisogna necessariamente considerare la pluralità dei fattori che influiscono sul contesto, estremamente complesso, in cui si trovano ad operare le imprese agricole italiane. Una corretta interpretazione dei dati che emergono dall'indagine realizzata presso 302 imprenditori selezionati tra quelli iscritti a Confagricoltura richiede molta prudenza, per evitare che in nome di un modello basato su criteri di efficienza e di competitività si rischi di omologare una pluralità di situazioni dalle logiche e dai meccanismi completamente differenti.

Bisognerebbe evitare di giungere a conclusioni che, pur sostenute dalla forza considerevole dei grandi numeri, perdono di vista la necessità di offrire soluzioni distinte per scenari differenti. Un esempio illuminante in tal senso è offerto dall'analisi delle modalità di accesso ai mercati. Il legame tra *successo commerciale* ed *una politica di marchio* aziendale è molto evidente in quelle che potremmo definire le aziende di punta del settore agricolo. Verrebbe pertanto spontaneo concludere che ciò a cui tutte le aziende, almeno quelle di medie e grandi dimensioni, dovrebbero sforzarsi di pervenire è una *brand strategy* in grado di valorizzare al meglio la propria produzione. Una simile affermazione non terrebbe conto dei condizionamenti e degli specifici meccanismi che operano all'interno del settore e che in molti casi, per alcuni prodotti, rendono impossibile o inutile fare ricorso ad un marchio aziendale o attivare filiere produttive e distributive corte maggiormente controllate dalla singola azienda agricola.

Molte sono le variabili che influiscono sui risultati produttivi da un lato, sulle scelte di commercializzazione dall'altro. Determinanti sono innanzitutto i condizionamenti climatici:

- in un Paese dove, su 30 milioni di ettari di superficie totale, soltanto il 23% del territorio è rappresentato da pianure², la zona altimetrica su cui è collocata l'azienda assume un ruolo fondamentale poiché condiziona il tipo di coltura praticabile e la relativa produttività;
- altrettanto importanti sono le risorse idriche, l'agricoltura è il settore a maggiore utilizzo d'acqua, consumandone oltre la metà del totale, nonostante solo il 20% della SAU sia irrigato. In Italia proviene da colture irrigue circa il 40% della produzione agricola nazionale³. L'accesso all'acqua è quindi un elemento strategico vitale per il buon andamento del settore, specialmente in alcune zone del meridione.

Anche la disponibilità di un valido tessuto sociale e produttivo, costituito da infrastrutture, servizi alle imprese ed industrie di trasformazione può svolgere un ruolo di primo piano nel configurare la gamma di opportunità a disposizione dell'azienda.

Per comprendere il contesto all'interno del quale vanno ponderate le analisi del presente capitolo, per capire la portata di strategie messe in atto da alcune aziende e i motivi per i quali altre non ne fanno ricorso, occorre in primo luogo considerare l'attività prevalente svolta dall'impresa agricola. Seminativi, coltivazioni legnose, ortofrutta o allevamento si presentano come mondi a sé, indipendenti sia per quanto riguarda la congiuntura di mercato che, soprattutto, le risorse e gli approcci di cui necessitano. Nella pagina seguente sono sintetizzati i principali risultati emersi dall'indagine relativamente ai differenti comparti, indipendentemente dalle strategie gestionali o dalle politiche di *marketing* adottate (**tab. 2.1**). Si tratta di valori sistematicamente più elevati della media dell'universo delle imprese agricole italiane, proprio perché il campione di indagine fa riferimento alle aziende di medio-grandi dimensioni (specie in termini di fatturato e di SAU) e più orientate al mercato.

² Istat, *Censimento generale dell'agricoltura, 2000* in Inea, *L'Agricoltura Italiana nel 2006*

³ Rete di Informazione Contabile Agraria (RICA) in Inea, *L'Agricoltura Italiana nel 2006*

Tab. 2.1 - Le caratteristiche strutturali delle imprese analizzate* per comparto produttivo

	Area geografica prevalente	Età del conduttore	SAU media	Numero di giornate lavorate in media	Fatturato medio	Fase economica	Strategia prevalente	Tipo di società
Coltivazioni legnose agrarie	Centro e Sud Italia	49 anni	175 ettari	3.358	1.290.141	Crescita	Strategia espansiva con tendenza a rivolgersi ad un mercato di nicchia	Ditta individuale
Seminativi	Centro-Nord	52 anni	203 ettari	1.359	537.503	Stazionarietà	Consolidamento tramite miglioramento qualitativo	Ditta individuale o società di persone
Zootecnica -allevamenti	Nord-Ovest	48 anni	219 ettari	2.733	1.979.636	Crescita o consolidamento dei risultati raggiunti	Strategia di nicchia affiancata da una politica espansiva	Società di capitali o di persone
Ortofrutta/lorovivaismo	Sud e isole	51 anni	149 ettari	2.428	2.397.844	Crescita o consolidamento dei risultati raggiunti	Coesistono strategie diverse: espansiva, di nicchia, di miglioramento qualitativo o di difesa delle proprie posizioni di mercato.	Ditta individuale o altro tipo di società di persone

* I valori rilevati sono più elevati della media dell'universo delle imprese agricole italiane poiché il campione di indagine è composto da aziende di medio-grandi dimensioni (in termini di fatturato e di SAU) e più orientate al mercato

Fonte: indagine Censis Confagricoltura 2007

Vale la pena di sottolineare come le aziende operanti in tre dei quattro comparti considerati stanno attualmente attraversando una significativa fase di crescita economica, mentre soltanto per i seminativi si tratta di un momento all'insegna della stazionarietà. Le differenze principali riguardano invece i fattori produttivi (terra, capitale e lavoro), oltre che i risultati ottenuti in termini di fatturato.

La *superficie agricola utilizzata* è ovviamente più estesa nel caso degli allevamenti e dei seminativi, superando in media i 200 ettari per azienda. Leggermente più contenuta è la dimensione *standard* delle aziende impegnate nelle coltivazioni legnose, mentre di 145 ettari è quella delle aziende ortofrutticole o florovivaistiche.

Ancora più significativa è la *forza lavoro* di cui hanno bisogno i differenti comparti. La più elevata intensità di lavoro si trova nelle coltivazioni legnose, dove vengono superate le 3.350 giornate uomo l'anno. La maggiore meccanizzazione che contraddistingue invece il comparto seminativi ha fatto sì che nel 2005 fosse sufficiente effettuare in media 1.360 giornate di lavoro.

Anche in termini di *fatturato medio* le condizioni sono molto diversificate e variano tra i 500 milioni di euro delle aziende del comparto seminativi fino ai due miliardi di zootecnica e allevamento e a livelli ancora superiori per quanto riguarda ortofrutta e vivaismo.

I dati appena presentati offrono alcuni spunti di riflessione sulle caratteristiche strutturali delle aziende analizzate, lasciando intuire i fattori che maggiormente agiscono sui vari comparti. Le *coltivazioni arboree* sono in larga quantità praticate da ditte individuali e l'imprenditore mantiene un solido legame con la terra, spesso ereditata da familiari. Nel 63% dei casi gli appezzamenti di terreno hanno una superficie inferiore ai 100 ettari e per il 71% degli intervistati il fatturato non supera i 500 mila euro. Il comparto tuttavia sta vivendo un periodo di crescita considerevole, adottando una strategia di tipo espansivo alla costante ricerca di nuovi mercati. Un aspetto particolarmente delicato è il costo del lavoro, data la quantità di manodopera impiegata soprattutto nei periodi di raccolta.

Tale problema non si presenta invece nel comparto della *zootecnia e allevamento*, che pure registra un'elevata quantità di giornate-uomo lavorate. Il costo delle risorse umane viene infatti facilmente ammortizzato,

coperto dall'impegno ben più consistente richiesto per l'acquisto di *input* o per consulenze tecniche o veterinarie. I maggiori costi che questo tipo di imprese devono sostenere spiegano perché tenda ad essere piuttosto contenuta la forma tipica del sistema agricolo italiano, ossia la ditta individuale, mentre trovano spazio esperienze di aziende costituite in forma di società, sia di persone che di capitale. Le imprese collettive di azionariato agricolo hanno fatto la loro comparsa nello scenario agricolo italiano negli anni '60, senza riuscire però ad incidere significativamente su un panorama in gran parte popolato ancora da imprese di tipo familiare. Pur rappresentando appena il 2,4% del complesso delle unità agricole italiane⁴, le società realizzano il 28% della produzione, il 29% del fatturato ed il 24,3% del valore aggiunto complessivo del settore. Vale la pena osservare che nel 54% dei casi le aziende intervistate nel comparto zootecnia/allevamento si concentrano nel Nord-Ovest del Paese e sono condotte da imprenditori giovani e innovativi.

Ben diversa sembra essere la situazione per quanto riguarda i *seminativi*, comparto "meccanizzato" per eccellenza. È il segmento più tradizionale e per certi versi problematico dell'agricoltura italiana. Tra le imprese analizzate, il conduttore ha un'età media relativamente avanzata e spesso supera i 64 anni. A causa delle caratteristiche strutturali del mercato, le aziende in questione, pur puntando molto sul miglioramento qualitativo, si vedono spesso costrette a non adottare una reale strategia di commercializzazione e devono limitarsi a cedere il proprio prodotto senza agire sulle principali leve di *marketing*. Le ripercussioni sono evidenti soprattutto in termini di fatturato, significativamente più basso rispetto a quello che si registra negli altri comparti. Il fatturato medio più elevato è stato invece registrato presso le aziende dell'*ortofrutta e vivaismo*: imprese ad elevata intensità di lavoro che in un terzo dei casi sono state fondate dall'imprenditore intervistato, il quale è riuscito a dotarle degli strumenti per competere con ottimi risultati tanto sul mercato nazionale che su quelli esteri.

Con tutte le dovute precauzioni e tenendo conto delle molteplici differenze strutturali riscontrate all'interno del campione selezionato, ciò che interessa comprendere attraverso la presente analisi è se esistono una serie di leve che le aziende agricole dovrebbero attivare per migliorare la propria imprenditorialità.

⁴ Istat, *I risultati economici delle aziende agricole (RICA-REA) 2003-2004*. Dati pubblicati nel mese di febbraio 2007

A tal fine, è possibile tracciare un “percorso della crescita”, ossia un sentiero attraverso una pluralità di elementi che devono essere utilizzati per ottimizzare le funzioni produttive, commerciali e sociali che contraddistinguono le imprese del settore. Osservando l’approccio tenuto dal campione nei confronti di tali leve, si scopre che l’agricoltura italiana ha in sé un solido nucleo vitale di imprenditoria portatrice di una *moderna cultura del fare azienda*, di una cultura che si declina in aspetti multiformi (**fig. 2.1**): nel giusto *mix* tra gestione del potere e delega, nella valorizzazione del capitale umano, nella sperimentazione di strategie di mercato *proattive* (che non siano solo il frutto di un adeguamento a canoni imposti dall’arena competitiva), nell’attivazione di un percorso di innovazione finalizzata al miglioramento del posizionamento competitivo, nell’organizzazione di un processo di internazionalizzazione sempre più articolato, nella partecipazione a *network* di collaborazione in cui vi è piena condivisione del *know-how* (una condivisione in grado di accelerare i processi di crescita e di sviluppo tecnologico).

Nelle pagine che seguono ognuna delle caselle che formano il percorso sarà “aperta” ed alla luce dei risultati dell’indagine si fornirà una descrizione dei comportamenti adottati da una vera e propria “minoranza trainante” del sistema agricolo italiano. L’obiettivo è di individuare delle *best practice* che offrano a tutti gli imprenditori una gamma di soluzioni trasferibili e riproducibili, all’interno delle quali potranno scegliere quelle più idonee alle esigenze aziendali. Vero *leit motive* interpretativo è l’esigenza che le imprese, pur nella complessità e nella diversità di situazioni cui prima si è accennato, riescano a divenire realmente competitive e *market driven*, scongiurando così la necessità di essere gestite da imprenditori part-time, costretti a trovarsi “*an income outside the farming sector*”, come profetizzato dal Commissario Europeo Mariann Fischer Boen.

Fig. 2.1 - Le leve della crescita e della modernizzazione



Fonte: Indagine Censis Confagricoltura, 2007

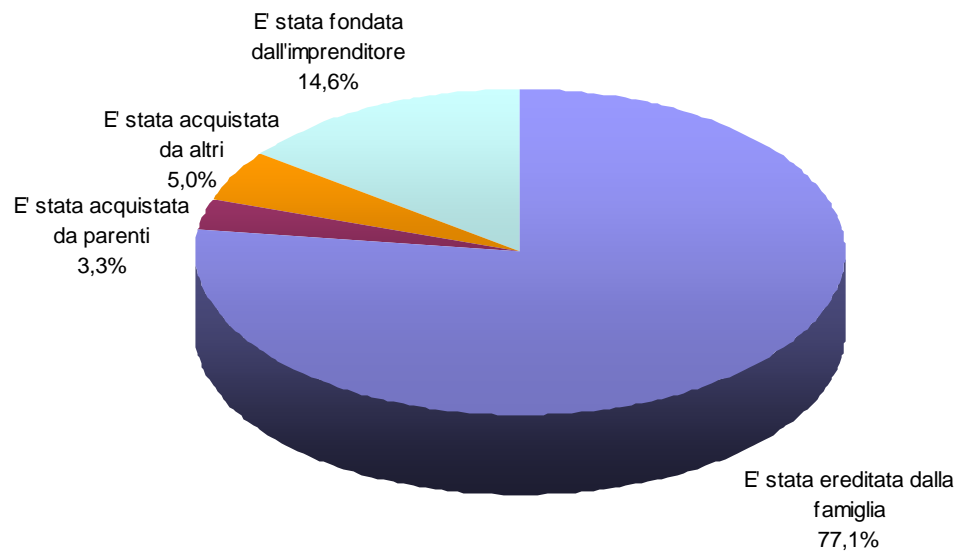
2.2. Leadership plurale e cultura d'impresa

2.2.1. La figura dell'imprenditore, il passaggio generazionale e i fondamenti della *leadership*

La questione della *leadership* assume un ruolo centrale all'interno dell'intero sistema imprenditoriale italiano, un sistema tradizionalmente caratterizzato da aziende di piccole e medie dimensioni ed in cui i proprietari tendono a concentrare nelle proprie mani tutto il potere decisionale, con scarsa propensione alla delega. Se tale fenomeno si manifesta per il sistema produttivo in generale, le dimensioni che assume nel mondo agricolo sono notevolmente accentuate e ciò, tra le altre, per una ragione ben precisa: tranne che in una minoranza di casi, la proprietà dell'azienda si trova a coincidere con la proprietà terriera, solitamente trasmessa per via ereditaria. La terra è il principale fattore da considerare analizzando le imprese agricole ed è l'elemento che più di ogni altro le contraddistingue e le rende uniche all'interno del sistema produttivo nazionale. Terra significa radicamento, significa storia e tradizioni che si tramandano di generazione in generazione, di padre in figlio.

Non si tratta di una caratteristica che riguarda esclusivamente i fondi di piccole dimensioni. Nel campione analizzato, composto da aziende con una superficie agricola superiore alla media e che presentano i tratti di una sicura professionalità, il canale ereditario costituisce la modalità d'acquisizione utilizzata in quasi l'80% dei casi (**fig. 2.2**). La compravendita di imprese tra soggetti non appartenenti al medesimo nucleo familiare appare un fenomeno ancora marginale, limitato ad esperienze già consolidate ed in grado di produrre utili considerevoli. Più interessante è invece l'esperienza di soggetti che fondano *ex novo* la propria ditta: su appezzamenti di dimensioni contenute, spesso inferiori ai 30 ettari, persone particolarmente originali e innovative sono riuscite, mediante strategie espansive e *market driven*, ad innescare un *business* remunerativo, producendo fatturati mediamente più elevati di quelli che si registrano nella media del campione.

Fig. 2.2 - Modalità d'acquisizione dell'azienda da parte dell'imprenditore
(% di risposte)



Fonte: Indagine Censis Confagricoltura, 2007

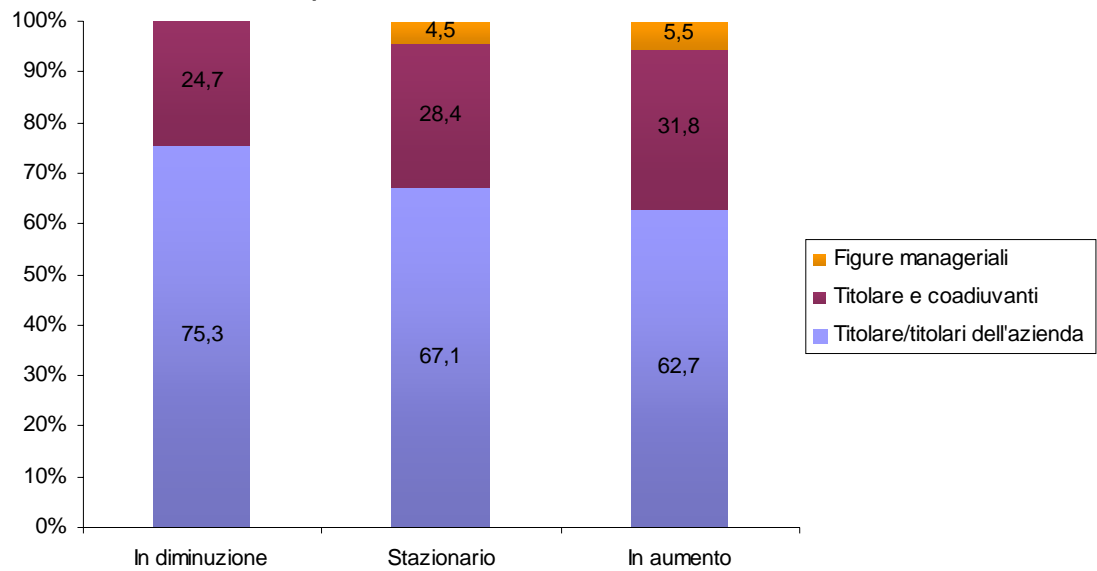
Contrariamente a quanto si potrebbe pensare, tuttavia, il canale ereditario – modalità di acquisizione delle aziende largamente prevalente nel settore – non costituisce affatto un ostacolo per una gestione moderna ed efficiente. Dall'indagine emerge anzi una spiccata propensione dei titolari a ragionare secondo una *logica di tipo imprenditoriale*, prima che familiare. Ciò si traduce, per esempio, in una positiva tendenza ad adottare le decisioni attraverso modalità condivise, possibilmente con l'ausilio di professionisti e figure manageriali. Ovviamente un frequente ricorso a veri e propri *manager* è possibile soltanto nei casi in cui l'azienda abbia un volume d'affari considerevole. Tuttavia la disponibilità a responsabilizzare i familiari ed i professionisti che lavorano per l'impresa è molto diffusa ed ha un benefico impatto in termini di andamento del fatturato. Soltanto nelle aziende dalle *performance* economiche più modeste e che stanno attualmente attraversando una fase di ridimensionamento la concentrazione delle decisioni nelle sole mani del titolare è dominante, mentre più si è portati a delegare e a coinvolgere i coadiuvanti nella gestione imprenditoriale, migliori sono i risultati ottenuti (**fig. 2.3**).

Oltre ai benefici immediati che derivano dal confronto e dalla ponderazione delle scelte o da una maggiore motivazione del personale, l'adozione di modalità gestionali condivise svolge una funzione fondamentale al fine di assicurare la continuità ed il controllo futuro dell'azienda, tanto più quando si parla di ditte individuali che vedono impiegata manodopera appartenente al nucleo familiare. In un sistema in cui l'impresa, nell'80% dei casi, viene tramandata da padre a figlio, lavorarvi e partecipare ai momenti decisionali diventa l'occasione per acquisire conoscenze ed abilità specifiche.

Per poter disegnare politiche che favoriscano la continuità aziendale nelle imprese a carattere familiare, diventano fondamentali due requisiti:

- che figli e parenti siano motivati a partecipare al lavoro all'interno dell'azienda;
- che il conduttore si renda conto dell'importanza di adottare un atteggiamento lungimirante, ponendosi con ampio anticipo il problema della successione.

Fig. 2.3 - Persona che in azienda adotta le decisioni più importanti, per andamento del fatturato (% di risposte)



Fonte: Indagine Censis Confagricoltura, 2007

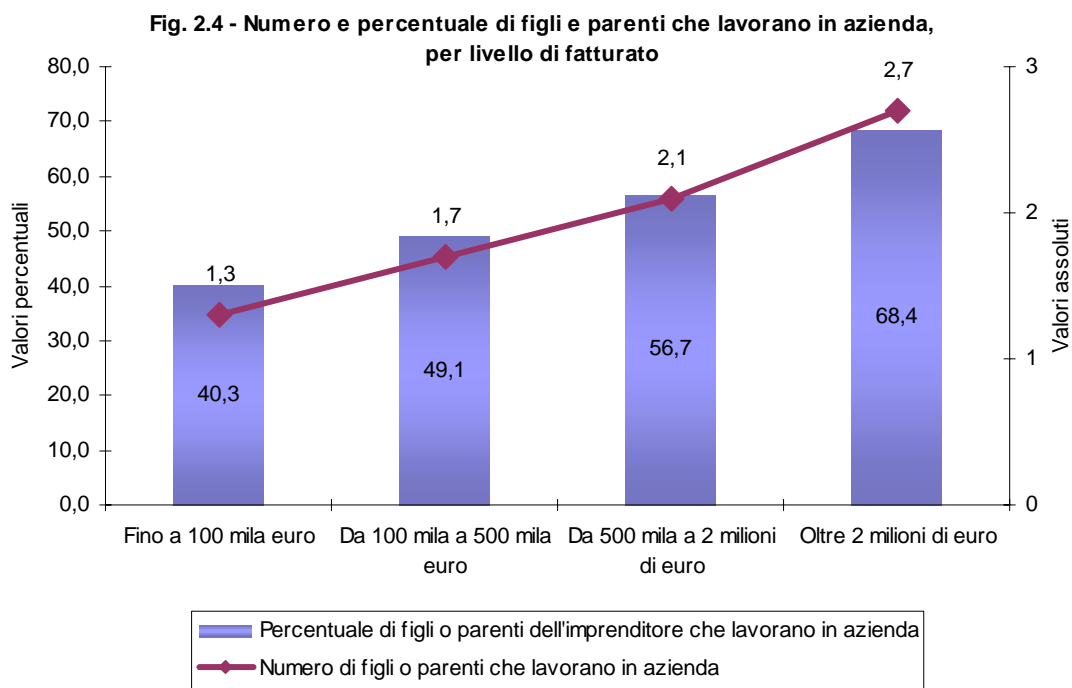
Nel determinare la probabilità di *partecipazione di figli e parenti al lavoro aziendale* intervengono una pluralità di fattori, che riguardano tanto aspetti di natura individuale e soggettiva (l'indole e le attitudini del singolo, i suoi rapporti con la famiglia), quanto altri di tipo strutturale (per esempio le opportunità alternative offerte dal mercato del lavoro locale). Ad assumere un ruolo determinante sono, comunque, le dimensioni economiche aziendali. L'azienda che cresce non si *defamiliarizza*, anzi, maggiore è il suo giro d'affari, superiori sono le probabilità che figli e parenti decidano di prendervi parte.

Quest'ultimo dato trova conferma attraverso l'indagine, laddove emerge un evidente legame tra il fatturato dell'azienda e la propensione dei familiari a lavorarvi (**fig. 2.4**):

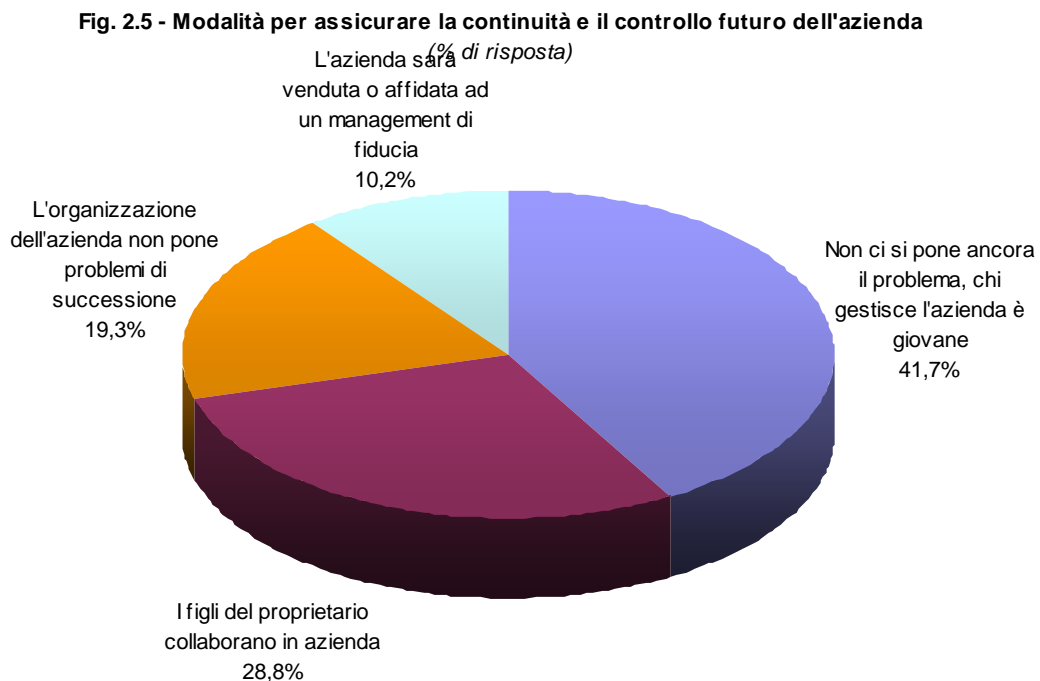
- quando proventi e ricavi non raggiungono i 100 mila euro, si può notare che solamente nel 40% dei casi i familiari parteciperanno alle attività dell'impresa, coerentemente con l'obiettivo di diversificare i rischi e le fonti di reddito;
- laddove le aziende riescono a fatturare più di due milioni di euro l'anno, il 70% degli imprenditori intervistati segnala la presenza di figli o altri parenti;
- nelle imprese con un fatturato superiore ai 500 mila euro si può osservare una presenza media di almeno due familiari del conduttore.

Sarebbe importante che l'imprenditore agricolo riuscisse a coniugare l'impiego dei figli all'interno dell'azienda con un percorso di scolarizzazione che ne aumenti la dotazione in capitale umano e, di conseguenza, la produttività del lavoro in azienda. A tal fine è però fondamentale che l'atteggiamento adottato sia lungimirante e che l'imprenditore agricolo si ponga per tempo il problema della successione.

I dati mostrano al riguardo una significativa sensibilità verso l'argomento, al punto che circa *la metà di coloro che si sono già posti il problema di come assicurare la continuità dell'azienda hanno identificato nei propri figli la soluzione*. In confronto, decisamente minoritaria appare la quota di coloro che pensano di vendere l'azienda o affidarla a un *management* di fiducia (**fig. 2.5**):



Fonte: Indagine Censis Confagricoltura, 2007



Fonte: Indagine Censis Confagricoltura, 2007

- il 41% degli intervistati non si è ancora posto il problema, trattandosi di persone piuttosto giovani;
- nel 29% dei casi uno o più figli collaborano già all'interno dell'azienda o vi collaboreranno proprio nell'ottica di assumerne la gestione nel lungo periodo;
- in un ulteriore 19% è l'organizzazione stessa dell'azienda a non porre il problema della successione, trattandosi solitamente di grandi società;
- un'impresa ogni dieci sarà invece venduta oppure la sua gestione verrà affidata ad un *management* di fiducia. È interessante osservare che ad una simile prospettiva corrisponde un atteggiamento meno orientato al mercato, con imprenditori che si limitano a difendersi dalla concorrenza oppure mancano di una specifica strategia.

In Italia il passaggio generazionale è un problema veramente delicato, che ogni anno coinvolge mediamente 66.000 imprese di piccole e medie dimensioni. Si stima che meno di un terzo delle aziende sopravvive al passaggio dalla prima alla seconda generazione e soltanto il 15% supera la seconda generazione. I dati rilevati attraverso l'indagine sono pertanto confortanti e lasciano trasparire una positiva attenzione degli imprenditori intervistati verso l'argomento.

2.2.2. Gestire e governare i processi

Passando ad esaminare la quotidiana attività decisionale degli imprenditori agricoli, va considerato come essi si trovino a fronteggiare un'estrema varietà di problematiche inerenti ai differenti aspetti della vita d'azienda. In estrema sintesi, le scelte che con maggiore urgenza si pongono loro riguardano le seguenti questioni:

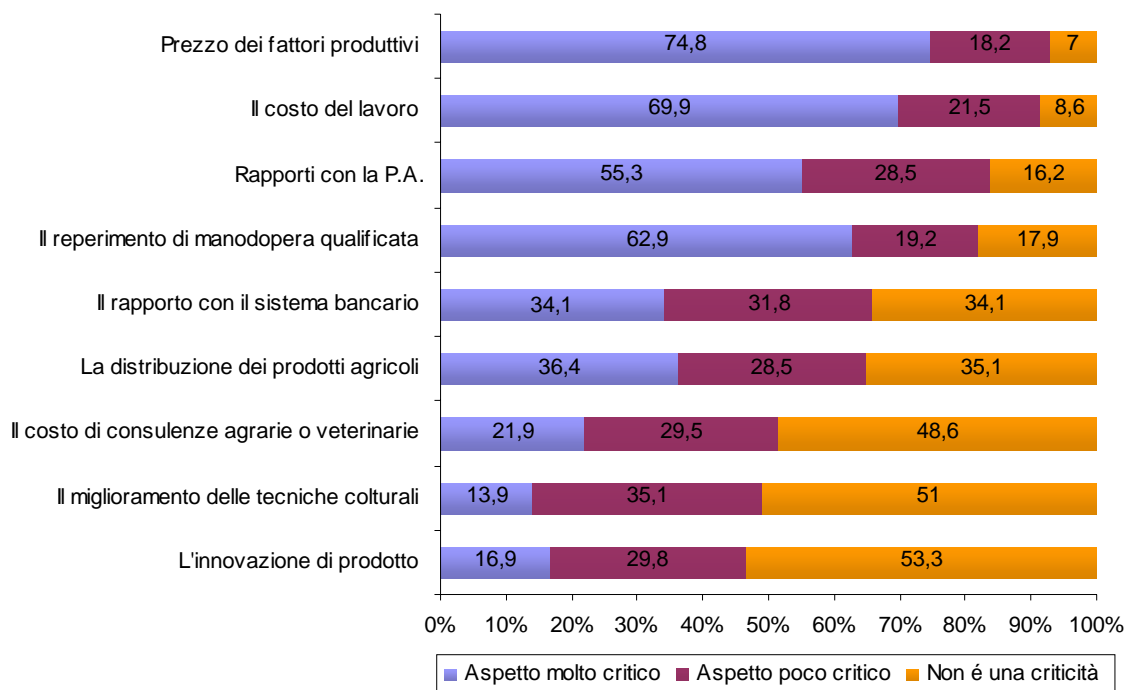
- il reperimento degli *input* produttivi;
- la commercializzazione dei prodotti;
- il controllo delle risorse finanziarie.

Il *prezzo dei fattori produttivi* è quasi unanimemente considerato l'elemento di maggiore criticità per lo sviluppo e la crescita dell'azienda (**fig. 2.6**). In tale voce sono compresi i beni durevoli (terreni e macchine agricole), i mezzi di produzione (fitofarmaci, sementi, fertilizzanti e mangimi), l'energia (combustibili ed energia elettrica) e l'occupazione agricola. Si tratta di ambiti che spesso esulano dalle capacità manageriali del singolo agricoltore, come dimostra con evidenza il problema della grave esposizione del nostro Paese ai prezzi internazionali nel far fronte ai fabbisogni energetici. In particolare, negli ultimi anni si è assistito ad un eccezionale rincaro del greggio e, di conseguenza, del prezzo del gasolio, il combustibile più diffuso in agricoltura.

La delicatezza della questione pone con evidenza l'importanza dei *rapporti tra l'imprenditore agricolo e la Pubblica Amministrazione*. Si tratta di rapporti potenzialmente molto positivi, dato che gli imprenditori chiedono alla politica di essere sostenuti nella strada della competitività ed il settore pubblico risponde offrendo importanti misure volte a ridurre i costi di produzione, come le agevolazioni fiscali sui carburanti e sulle forniture energetiche. Ancora più significativo è il ruolo che lo Stato può e deve svolgere a sostegno delle fonti energetiche rinnovabili, definendo un panorama normativo e tariffario adeguato alla produzione di bioenergia e di biocarburanti. In molte regioni, per esempio, si stanno già promuovendo bandi di finanziamento per la realizzazione di impianti finalizzati alla produzione di energia termica o elettrica a partire da biomasse di origine animale o vegetale.

Attualmente però, nonostante i notevoli contributi di cui beneficia, il settore agricolo pone ai primi posti tra gli aspetti che ne frenano l'efficienza proprio i rapporti con la Pubblica Amministrazione. Ciò perché, ai fini di accrescere la competitività delle aziende, la possibilità di riuscire a liberare risorse imprenditoriali dal gravoso adempimento di oneri burocratici ritenuti eccessivi e spesso ingiustificati sembra essere più importante di un aiuto per la riduzione dei costi di produzione. *La burocrazia rappresenta un peso considerevole per la gestione dell'azienda ed è pertanto urgente e necessaria una semplificazione degli strumenti e delle procedure*, in un settore finora caratterizzato da un rapido moltiplicarsi di livelli istituzionali e amministrativi spesso sordinati tra loro ed in frequente conflitto.

Fig. 2.6 - Aspetti critici per la crescita e lo sviluppo dell'azienda (% di risposta)



Fonte: Indagine Censis Confagricoltura, 2007

L'apparato burocratico palesa la propria distanza dalle esigenze del mondo agricolo nel definire le procedure per l'assunzione di manodopera, specialmente per quanto riguarda una risorsa preziosa quale quella costituita dai braccianti stranieri stagionali. Gli onerosi adempimenti richiesti per l'assunzione temporanea di lavoratori non europei, prevedendo tra l'altro il coinvolgimento di numerosi soggetti pubblici, mal si conciliano con le esigenze del settore. Non stupisce pertanto constatare che tra le principali problematiche evidenziate vi siano proprio quelle relative all'occupazione. La *difficoltà del reperimento della manodopera*, insieme al *costo elevato del fattore lavoro*, sono due aspetti strettamente correlati, poiché gli oneri che gravano sul datore di lavoro non rendono possibile un incremento dei salari dei dipendenti e ciò concorre al permanere di una sottoremunerazione complessiva del fattore lavoro, con conseguente abbassamento del livello professionale degli addetti. La Pubblica Amministrazione dovrebbe agevolare la gestione aziendale offrendo maggiori punti di incontro tra domanda e offerta, procedure più snelle dal punto di vista burocratico e soprattutto benefici fiscali per quelle aziende ad alta intensità di lavoro, specialmente dell'ortofrutta e della viticoltura, che impiegano e dichiarano regolarmente i propri addetti.

I quattro punti appena citati (prezzo dei fattori produttivi, costo del fattore lavoro, rapporti con la Pubblica Amministrazione e difficoltà nel reperimento di manodopera) costituiscono gli aspetti più problematici con cui devono confrontarsi, nella gestione quotidiana dell'azienda, i 302 imprenditori intervistati. Tra l'82% ed il 93% del campione ne vede degli ostacoli, solitamente molto gravi, per la crescita e lo sviluppo della propria ditta. In confronto questioni fondamentali come quelle legate alla commercializzazione dei prodotti o all'innovazione tecnologica sembrerebbero non destare particolari preoccupazioni, essendo ormai entrate a far parte del *modus operandi* imprenditoriale. Nelle prossime sezioni ci si soffermerà nello specifico sulle scelte strategiche adottate e adottabili per posizionare l'azienda sul mercato. Prima però conviene soffermarsi su un ultimo importante argomento di natura gestionale, considerato problematico da circa due terzi delle aziende. Ci si riferisce al *rapporto con il sistema bancario*, o più in generale alla gestione e alla disponibilità di liquidità.

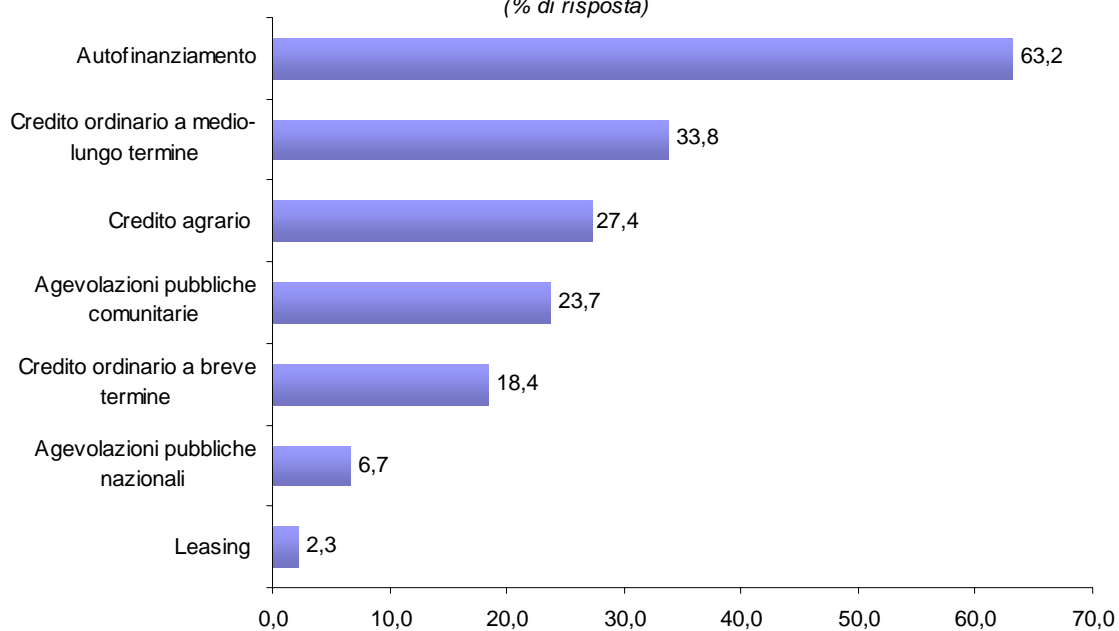
Le imprese agricole stanno investendo sempre di più e l'introduzione di nuovi servizi di finanza d'impresa diviene, oramai, una scelta obbligata, anche se ci vorrà del tempo per una loro reale diffusione. Finora, tuttavia, gli investimenti in agricoltura sono stati finanziati in larga misura attraverso

strumenti tradizionali, quali prestiti e mutui, oppure tramite l'autofinanziamento. All'interno del campione analizzato, la situazione è piuttosto complessa e articolata (**fig. 2.7**):

- quasi il 63% delle aziende utilizzano mezzi propri per finanziare gli investimenti;
- il 34% ricorre al credito ordinario di medio e lungo periodo;
- il 27% si rivolge al credito agrario tradizionale, che fornisce agli agricoltori i capitali necessari alla conservazione e al miglioramento dei terreni;
- il 24% sfrutta le agevolazioni pubbliche comunitarie;
- il 18% sperimenta il credito ordinario di breve periodo, strumento sempre più in sintonia con i tempi e le esigenze di aziende che intendono agire sul mercato attraverso una rapida e efficiente commercializzazione dei prodotti;
- percentuali minori effettuano investimenti ricorrendo alle agevolazioni pubbliche nazionali (7%) o al leasing (2%).

Il consistente autofinanziamento che ha caratterizzato l'attività imprenditoriale italiana era dovuto all'elevato costo del denaro, che presentava tassi di interesse tra i più elevati d'Europa. Tuttavia tale situazione è ormai superata e l'allineamento dei tassi di interesse che ha fatto seguito all'introduzione della moneta unica ed alla liberalizzazione dei mercati finanziari consente l'utilizzo di fonti finanziarie a costo più basso rispetto al passato. La crescita degli impieghi e l'allungamento delle scadenze, situazione già in atto nel sistema agricolo nazionale e fotografata dall'elevata quota di imprese che ricorrono al credito ordinario, sia di medio e lungo periodo (34% degli intervistati) che di breve periodo (18%), è un indicativo segnale dello sforzo che si sta compiendo verso la modernizzazione, l'innovazione, l'aggregazione fisica ed economica del settore.

Fig. 2.7 - Canali di finanziamento utilizzati per effettuare investimenti in azienda
(% di risposta)



Fonte: Indagine Censis Confagricoltura, 2007

L'utilizzo del credito ordinario non è però esente da problemi, anzi: per due terzi degli intervistati i rapporti con il sistema bancario costituiscono un elemento di criticità per lo sviluppo e la crescita della propria azienda. Inoltre nel 45% dei casi nell'ultimo anno sono stati riscontrati problemi nella formazione e gestione della liquidità (flussi di cassa necessari allo svolgimento dell'attività ordinaria).

Uno dei maggiori ostacoli per l'accesso al credito è rappresentato dalla fatica con cui banche non specializzate riescono ad emanciparsi dai criteri utilizzati per gli altri settori, per comprendere nella loro interezza le potenzialità economiche e finanziarie dell'impresa agricola. Spetta pertanto al singolo imprenditore essere in grado di offrire informazioni dettagliate relativamente alle proprie strategie commerciali ed alle prospettive di sviluppo e di posizionamento competitivo, oltre che alle garanzie di cui dispone.

Chi desidera migliorare il rapporto con il sistema creditizio ha in primo luogo il dovere di presentarsi presso l'istituto bancario con una contabilità trasparente e supportata da valida documentazione, così da consentire di effettuare in tempi rapidi una precisa valutazione patrimoniale e finanziaria dell'impresa. Inoltre le aziende devono dotarsi di strumenti di garanzia che possano migliorarne il *rating*, ottenendo così migliori condizioni creditizie. Tra tali strumenti potrebbero esservi, per esempio, le polizze assicurative a copertura delle produzioni dai rischi atmosferici. La soluzione più efficace sembra però essere offerta dall'intervento di un consorzio di garanzia collettiva fidi: una garanzia mutualistica che può, tra l'altro, essere controgarantita dallo Stato o da un ente pubblico. Simili organismi però faticano a trovare diffusione e quelli esistenti presentano una situazione patrimoniale e finanziaria non sufficiente a rendere efficace la loro azione. Allo stadio attuale, le valutazioni da parte delle banche restano pertanto legate alla situazione patrimoniale dell'imprenditore agricolo individualmente considerato.

2.3. Proattività per dare valore alle strategie di mercato

Negli ultimi anni le fondamenta del sistema agricolo europeo sono profondamente mutate, modificando al contempo le funzioni e le strategie delle imprese. Non è esagerato parlare di una svolta epocale, alla quale concorrono una pluralità di circostanze. In primo luogo, sicuramente, l'evoluzione della Politica Agricola Comune, che da un atteggiamento di tipo protezionistico e a sostegno della produzione si va dirigendo, in seguito alla riforma di medio termine, verso un approccio che stimoli la concorrenza, anche a livello internazionale⁵. Ancora più significativa è però l'evoluzione dei modelli di consumo, con la coesistenza di due tendenze tra loro in apparente contraddizione. Da un lato, infatti, si assiste ad una sorta di omogeneizzazione degli acquisti, da cui deriva la necessità di fornire prodotti, specie freschi, con un forte grado di destagionalizzazione, un vasto assortimento e per i quali il rapporto prezzo/qualità è una variabile essenziale nelle decisioni di acquisto. Al contempo, però, vi è una crescente segmentazione della domanda, dovuta ad un più attento atteggiamento dei consumatori verso prodotti di qualità elevata e, soprattutto, in grado di soddisfare determinati valori etici o simbolici, per l'acquisto dei quali si è disposti a pagare un prezzo maggiore ovvero a riconoscere ai produttori un *premium price*.

Le aziende agricole sono chiamate a rispondere a tale evoluzione ristrutturando la propria attività produttiva così da avvicinarla alle richieste degli acquirenti. Ovviamente, per i vari prodotti, saranno differenti le modalità più idonee per accedere al mercato. Ciò che accomuna tutte le imprese agricole, tuttavia, è la necessità:

- di riuscire a interpretare i desideri dei consumatori;
- di trovare le modalità per affermare e comunicare il valore differenziale dei propri prodotti;
- di assumere una posizione di maggiore forza all'interno del sistema agroalimentare, un sistema nel quale una quota consistente del valore aggiunto è tradizionalmente appannaggio di altre componenti della filiera

⁵ Commissione dell'Unione Europea, *Mid-term review of the common agricultural policy*, COM(2002) 394 final

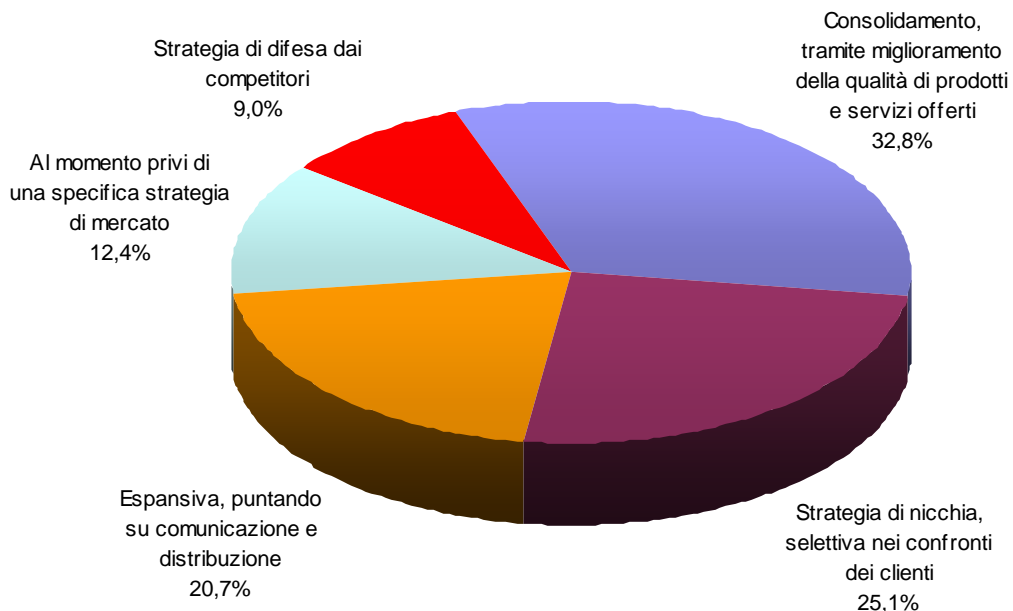
ed in particolare di quelle che detengono il controllo delle politiche di *marketing*.

Per quanto riguarda il rapporto tra la strategia produttiva e le volontà dei clienti, le aziende intervistate non sono rimaste per nulla insensibili a tale argomento e sembra, anzi, che siano riuscite a cogliere positivamente le opportunità e le nuove esigenze postesi dinanzi a loro. *Quasi l'80% del campione ha trovato risposta a tali questioni adottando una strategia proattiva, non limitandosi a difendersi dalla concorrenza o a prendere giorno per giorno le decisioni apparentemente più convenienti, ma puntando sul miglioramento qualitativo oppure selezionando una particolare nicchia di riferimento (fig. 2.8):*

- il miglioramento della qualità di prodotti e servizi offerti è l'obiettivo principale perseguito da circa un terzo degli agricoltori (32,8%);
- significativa è inoltre la quota di coloro che adottano una strategia altamente selettiva, di nicchia, puntando soprattutto su prodotti raffinati e d'alta gamma (25,1%);
- un ulteriore 20,7% di aziende è in grado di adottare una vera e propria strategia espansiva, avendo la possibilità di investire in pubblicità e di instaurare così un rapporto di comunicazione diretta con il consumatore e tentando di acquisire segmenti nuovi di clientela anche giocando sul fattore qualità e sul prezzo;
- soltanto il 9% degli imprenditori si limitano a difendersi dalla concorrenza, mentre il 12% sembra non avere identificato una particolare strategia competitiva.

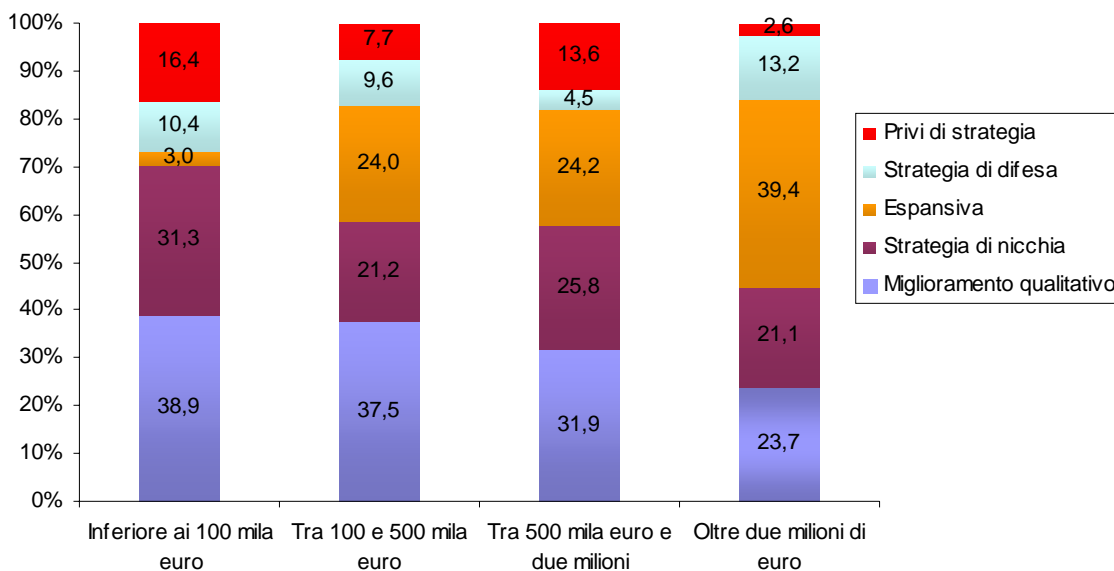
È interessante osservare il legame che esiste tra l'adozione di una determinata strategia di mercato ed una variabile fondamentale, quale il fatturato complessivo realizzato dall'azienda (**fig. 2.9**). *Il dato emerso con maggiore evidenza riguarda la correlazione lineare che intercorre tra la possibilità di adottare una strategia di tipo espansivo ed il fatturato a disposizione dell'azienda: quando la singola azienda agricola fattura meno di 100.000 euro l'anno, affrontare le spese per una promozione diretta dei propri prodotti non sembra sostenibile. Conviene allora affidarsi prevalentemente sul miglioramento qualitativo al fine di fidelizzare sempre più il cliente oppure ritagliarsi un segmento di mercato selezionando un*

Fig. 2.8 - Definizione della strategia aziendale (% di risposta)



Fonte: Indagine Censis Confagricoltura, 2007

Fig. 2.9 - Strategia aziendale adottata per livello di fatturato (% di risposta)



Fonte: Indagine Censis Confagricoltura, 2007

particolare *target* di riferimento. Così si comporta il 70% degli agricoltori *market driven* con un fatturato fino a 100.000 euro. La somma di chi adotta in misura prioritaria uno dei due comportamenti ora citati si riduce però progressivamente, passando al 58% per coloro che hanno un fatturato compreso tra i 100.000 ed i 2.000.000 di euro ed al 45% per chi supera tale soglia. *La differenza è a tutto vantaggio di una strategia espansiva*, con consistenti investimenti per la distribuzione e la comunicazione e politiche di *pricing* più sofisticate cui si affida rispettivamente il 24% e il 39% delle aziende a seconda che il loro fatturato sia superiore o inferiore ai 2.000.000 di euro.

Date le attuali caratteristiche del mercato, la possibilità di optare per una *strategia di mercato espansiva* (che comporta particolari competenze, soprattutto in termini di gestione del prodotto) è sicuramente premiante, sia in termini di incremento delle vendite che, soprattutto, di rafforzamento del legame con i clienti: non sembra un caso che il 68% delle aziende che riescono ad adottare una simile strategia sta attualmente vivendo una fase di crescita economica. Ovviamente uno sforzo compiuto per rafforzare le funzioni commerciali dell'impresa diventa tanto più gratificante dal momento in cui si inserisce all'interno di una politica volta a *valorizzare un marchio aziendale*. Lo sviluppo di un marchio proprio viene infatti associato ai valori e alle caratteristiche proprie della particolare azienda agricola, si tratti della genuinità, del rispetto dei metodi di produzione tradizioni, della tutela dell'ambiente o degli animali allevati, o di quant'altro ancora. L'imprenditore che sviluppa un marchio riconoscibile si trova ad assumere funzioni di informazione e di garanzia nei confronti dei consumatori che lo porteranno a trovarsi in una posizione di forza all'interno della rete distributiva, costretta ad inserire la marca in questione nei propri assortimenti.

Tuttavia, non è certo evidente che aziende di piccole e medie dimensioni dispongano delle competenze o delle risorse adeguate per sviluppare una strategia fondata sul marchio. Una valida alternativa, tra l'altro non in contraddizione con l'adozione di un *brand* individuale, è sicuramente offerta dall'accesso al mercato con *marchio di origine dei prodotti*. La possibilità di disporre di un marchio DOP o IGP, per le aziende localizzate in aree nelle quali la combinazione di fattori naturali e umani consente di realizzare prodotti inimitabili al di fuori di una determinata zona produttiva, conferisce loro un valore aggiunto considerevole. Inoltre sottostare alle rigide regole stabilite nei disciplinari di produzione e sottoposte a regolare verifica da

parte di uno specifico organo di controllo è certo garanzia di affidabilità anche per quelle aziende che non possono assumere autonomamente l'onere di comunicare ai clienti le proprie peculiarità.

Quando non è possibile accedere al mercato né attraverso il marchio aziendale, né attraverso quello di origine, le aziende devono allora cercare una serie di possibili soluzioni. Tra le più indicate vi è la possibilità di porsi come fornitori delle marche commerciali, di trovare uno spazio in nicchie di mercato, oppure di limitarsi a competere esclusivamente sul rapporto qualità/prezzo nella distribuzione tradizionale a livello di mercati locali.

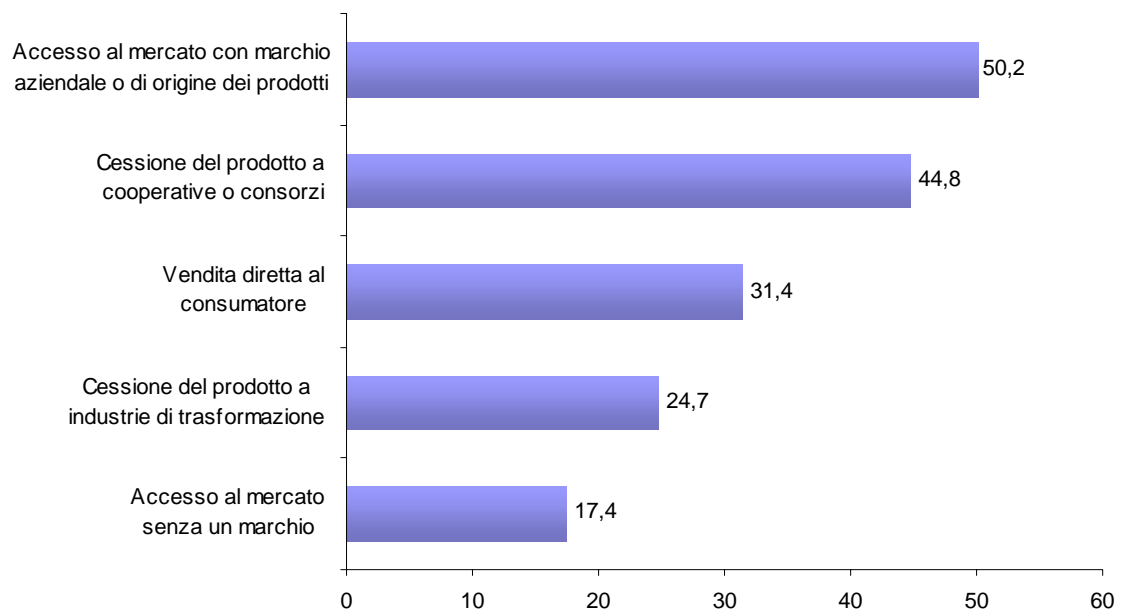
Osservando le strategie messe in atto per accedere ai mercati di riferimento, si può notare che *la commercializzazione tramite marchio aziendale o di origine è la modalità prevalente, adottata dal 50% delle aziende (fig. 2.10)*. Per la precisione:

- il 21% degli imprenditori utilizza esclusivamente il marchio aziendale;
- il 14% utilizza esclusivamente il marchio di origine;
- il 15% ricorre al contempo sia al marchio aziendale che a quello di origine.

Al secondo posto vi è invece la cessione del prodotto a cooperative, grossisti o centri di raccolta, soluzione cui ricorre il 45% delle aziende. Anche la vendita diretta al consumatore è un'attività piuttosto diffusa, riguardando il 31% degli intervistati. Meno frequente è invece l'accesso al mercato senza marchio, adottato nel 17% dei casi.

Un discorso particolarmente interessante concerne le *attività di trasformazione dei prodotti agricoli*. Oltre al momento della distribuzione, anche quello della trasformazione degli alimenti è uno dei passaggi in cui si crea maggior valore aggiunto all'interno dell'intero sistema agroalimentare ed è pertanto estremamente importante che le aziende agricole ne acquisiscano, per quanto possibile, il controllo. *In tal senso, è significativo constatare che a fronte di un 24,7% di imprese che cede i propri prodotti ad industrie di trasformazione, vi è un 36,1% che svolge autonomamente una simile attività*. Si tratta di un dato importante, probabilmente molto più contenuto nel complesso del tessuto produttivo agricolo. Le aziende più dinamiche tentano ormai di acquisire un controllo più diretto, o quanto più stringente possibile, sulle diverse fasi della produzione, non limitandosi al

Fig. 2.10 - Strategie messe in atto per accedere ai mercati di riferimento
(% di risposta)



Fonte: Indagine Censis Confagricoltura, 2007

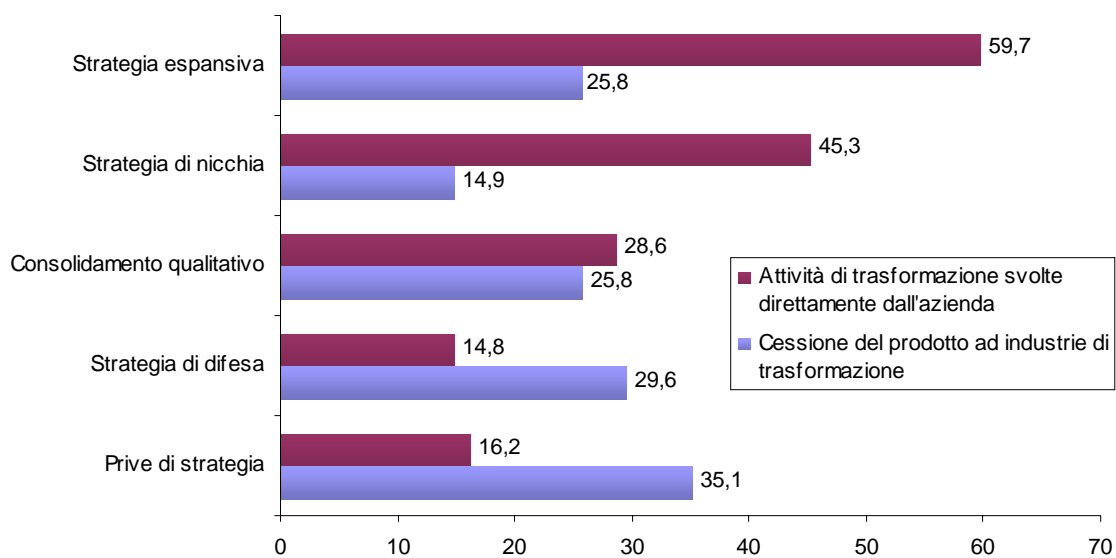
processo di base ovvero alla coltivazione e controllo del prodotto sulla pianta. *L'impresa agricola che cresce, mostra più delle altre, la propensione ad investire nella multifunzionalità complessa*, fondamentalmente con il convincimento di potere migliorare il proprio potere di mercato. Dall'indagine emerge in maniera molto evidente una netta correlazione tra l'adozione di una strategia proattiva e l'internalizzazione delle funzioni di trasformazione (**fig. 2.11**):

- le attività di trasformazione sono svolte direttamente dal 60% delle aziende che adottano una strategia espansiva, mentre il 26% lascia che la trasformazione avvenga all'esterno dell'impresa;
- un distacco analogo (55% a 15%) si può riscontrare anche presso chi opta per una strategia di nicchia;
- più modesta, ma comunque presente, è la differenza tra le due modalità per le aziende che mirano al consolidamento qualitativo (29% a 26%);
- la situazione si ribalta, invece, quando l'impresa dichiara di non avere alcuna strategia di mercato oppure si limita a difendersi dai concorrenti.

Naturalmente le opportunità di farsi carico della fase di lavorazione del prodotto variano significativamente a seconda dei differenti comparti produttivi. Per le coltivazioni legnose procedere autonomamente ha costi tutto sommato contenuti e circa i due terzi delle aziende svolgono entrambi i passaggi, della produzione e della trasformazione, mentre soltanto il 16% cede il raccolto alle industrie dell'agroalimentare. Ben diversa è la situazione dei seminativi, dove la consegna al mulino o ai pastifici è in molti casi una scelta obbligata.

La filiera cerealicola svolge un ruolo fondamentale all'interno del sistema agroalimentare italiano. Spesso, tuttavia, le ottime caratteristiche qualitative del prodotto non vengono adeguatamente remunerate a causa del limitato potere nei confronti di coloro che esercitano la domanda ed in particolare nei confronti dell'industria molitoria. In Italia si contano 178 mulini che effettuano la lavorazione del grano duro, ubicati prevalentemente nel Mezzogiorno, e 338 che effettuano quella del grano tenero, localizzati invece nel Centro-Nord. L'abbassamento dei costi di trasporto e le politiche di approvvigionamento messe in atto da tali imprese fanno sì che il frumento locale si trovi in competizione con i grani provenienti sia da altre regioni d'Italia che dall'estero. La contiguità territoriale tra i mulini e i

Fig. 2.11 - La trasformazione dei prodotti agricoli per strategia aziendale
(% di risposta)



Fonte: Indagine Censis Confagricoltura, 2007

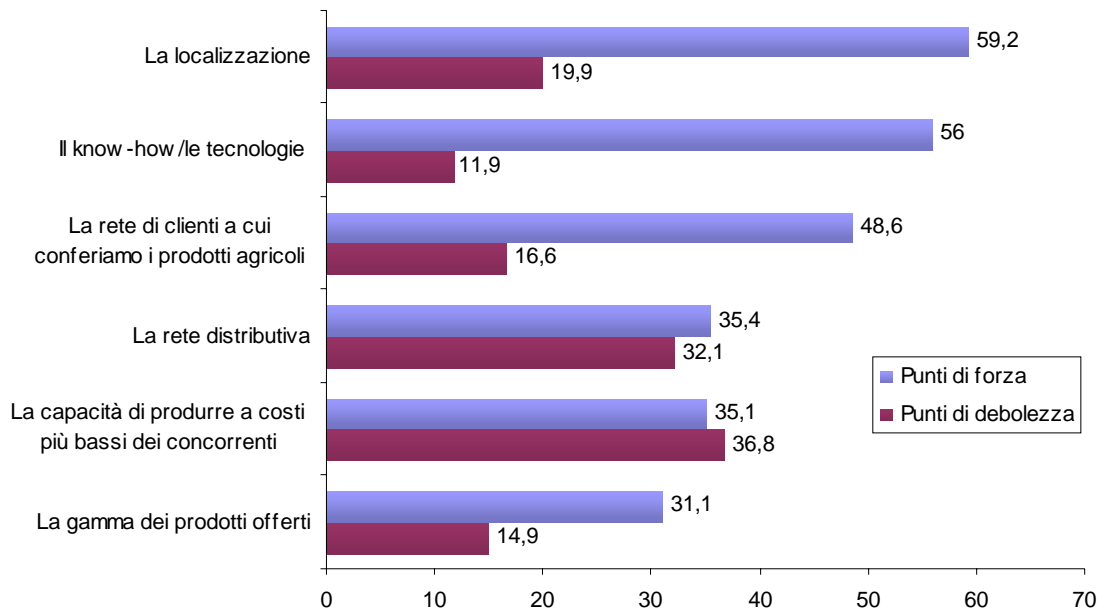
campi resta però una risorsa considerevole, soprattutto per le opportunità di controllo diretto sulla qualità del prodotto e sullo stato di conservazione. L'industria di prima trasformazione risulta pertanto interessata al mantenimento dei contatti con i propri fornitori tradizionali, contatti che dovrebbero essere per quanto possibile “diretti”, così da ridurre i costi di intermediazione. Diventa pertanto fondamentale stipulare, in questo come in altri comparti, dei “contratti di filiera”⁶ che permettono da un lato all'industria molitoria di avere specifiche garanzie in merito all'approvvigionamento di materia prima con specifici *standard* qualitativi e dall'altro alle aziende cerealicole di avere accesso al mercato a condizioni vantaggiose.

La *possibilità di instaurare rapporti di tipo collaborativo*, tanto tra i produttori agricoli che tra questi ultimi e gli altri agenti della filiera, può costituire un elemento fondamentale per consentire all'impresa agricola di partecipare in posizione non subalterna alla definizione delle strategie più efficaci per fornire ai consumatori e ai distributori ciò che essi richiedono alle migliori condizioni di acquisto, assicurandosi al contempo l'appropriazione di una quota di valore aggiunto proporzionata al proprio contributo. Si tornerà in seguito diffusamente sull'importanza delle reti collaborative per il rafforzamento della posizione commerciale delle imprese. Per il momento conviene però continuare a concentrarsi sull'azienda individualmente considerata, sulle strategie produttive adottate dal singolo imprenditore e sui punti di forza o di debolezza che ne condizionano il posizionamento competitivo.

Ovviamente tra i *fattori che contribuiscono al posizionamento competitivo dell'azienda* non vi è solamente il mercato. Una serie di fattori si intrecciano ed interagiscono. Non si può trascurare, per esempio, il ruolo dell'innovazione tecnologica, che permette di incrementare le rese, di migliorare il livello qualitativo dei prodotti e di ridurre i costi di produzione. Per ben il 56% degli intervistati la dotazione di *know how* tecnologico è un elemento di forza (**fig. 2.12**). Anche questo dato mette in evidenza come si sia selezionato un campione molto particolare, rappresentativo di una quota numericamente minoritaria del sistema agricolo nazionale. Le aziende più orientate al mercato sono infatti quelle che con più determinazione riescono a governare la tecnologia e, ancor più, quelle che investono in modo

⁶ G. Chinnini, M. Bucca, B. Pecorino, *Analisi economico-gestionale delle imprese molitorie della filiera cerealicola in Sicilia*, Sidea 2006

Fig. 2.12 - Punti di forza e di debolezza per il posizionamento competitivo dell'azienda (% di risposta)



Fonte: Indagine Censis Confagricoltura, 2007

continuativo nel tempo in tale fattore di crescita non aspettando stimoli dall'esterno.

Non altrettanto positivo può invece essere considerato il controllo delle reti distributive. Se per due terzi degli intervistati tale aspetto non costituisce un problema, vi è comunque un significativo 32% che giudica la propria posizione all'interno della filiera come un reale elemento di debolezza. Ciò si spiega con il debole potere contrattuale che molte aziende percepiscono nei confronti della distribuzione organizzata e di chi commercializza i prodotti. Al contrario, quando sono le aziende ad interfacciarsi direttamente con il cliente la situazione migliora in maniera considerevole ed appena il 17% degli imprenditori ritiene di non riuscire a valorizzare adeguatamente un simile rapporto, mentre il 49% ne fa uno dei principali punti di forza. Riuscire a migliorare il controllo della *supply chain* diventa pertanto il fattore che fa la differenza tra un'azienda che può aspirare a crescere in un mercato libero e concorrenziale ed un'azienda destinata invece a sopravvivere tra sussidi e pluriattività.

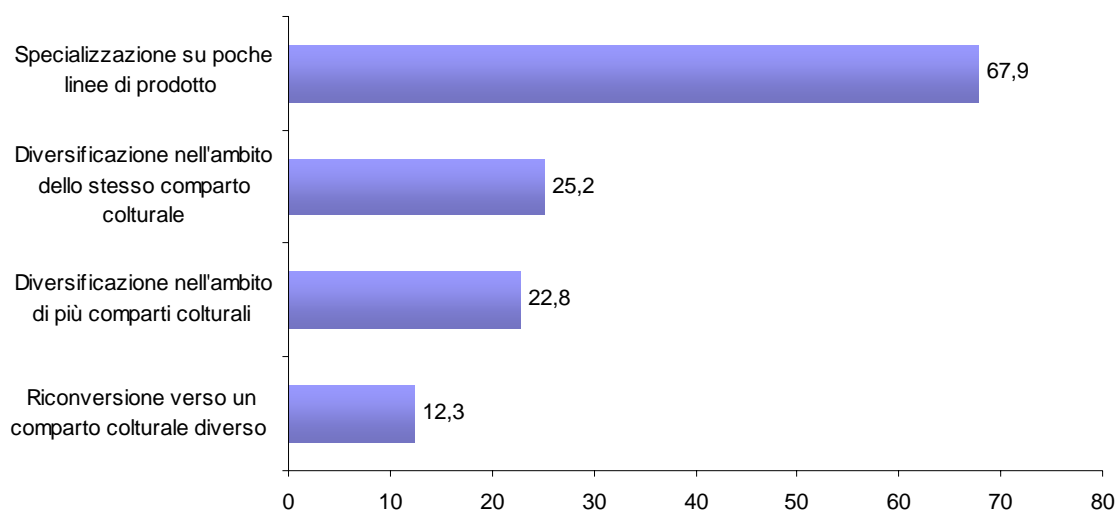
Sebbene le questioni commerciali assumono un ruolo centrale ed emblematico per il posizionamento competitivo dell'azienda, è interessante osservare come gli imprenditori riconoscano che tutte le proprie capacità, il dinamismo e lo spirito innovativo che li contraddistinguono, non sarebbero probabilmente stati premianti se anche il fattore localizzativo non avesse contribuito positivamente: la localizzazione è un punto di forza fondamentale per il 59% degli intervistati, una percentuale estremamente elevata. Si è osservato già all'inizio del capitolo il ruolo fondamentale giocato da variabili quali la zona altimetrica o la disponibilità di risorse idriche. Ancora più importante, la localizzazione è l'unico fattore che rende possibile per un'azienda l'accesso al mercato attraverso marchi di origine, quali il DOP e l'IGP.

Tra i fattori che ostacolano la competitività, la percentuale più alta (cinque punti in più rispetto alla rete distributiva) è stata raggiunta dai costi di produzione. Per il 37% degli imprenditori, infatti, la propria azienda non riesce a realizzare il giusto controllo dei costi, non riesce a produrre in modo più efficiente rispetto ai principali concorrenti. Si tratta di un'opinione che raggiunge una quota particolarmente elevata di risposte (intorno al 44%) in quei comparti, quali l'ortofrutta o le coltivazioni legnose, in cui si produce con maggiore intensità di mano d'opera.

Sorprende constatare come vi sia un elemento la cui importanza risulta sostanzialmente trascurata nelle strategie di *marketing* delle imprese, essendo considerato un fattore neutrale da più della metà degli intervistati. Ci si riferisce alla gamma dei prodotti offerti. Molti agricoltori sembrano non preoccuparsi delle possibilità che si aprirebbero loro riconvertendo la produzione verso colture più remunerative oppure differenziando maggiormente le linee di produzione.

L'atteggiamento più diffuso, messo in atto dal 68% degli imprenditori, è la specializzazione su poche linee di prodotto. Si tratta di un atteggiamento in certi casi obbligato, in altri sicuramente sensato (specialmente per chi intende posizionarsi in particolari nicchie di mercato), ma solitamente la tendenza alla monocoltura potrebbe dimostrarsi un limite alle potenzialità dell'impresa. Appaiono viceversa più dinamiche e in grado di registrare buone performance quelle aziende che pur partendo da un solido controllo e da una profonda conoscenza di pochi prodotti (quindi specializzati su poche linee), si pongono in una prospettiva di diversificazione colturale. Differenziando le linee di prodotto sarebbe infatti possibile diversificare i rischi ed offrire prodotti più facilmente adattabili ai gusti e ai desideri dei consumatori. È interessante osservare come le imprese che tendono a specializzarsi su pochi prodotti sono quelle che adottano una strategia di nicchia (73%), oppure quelle che mancano di strategia o si limitano a difendersi dai competitori (78% delle aziende di entrambe le tipologie). *Le aziende che puntano su una strategia di tipo espansivo o sul miglioramento qualitativo della produzione hanno invece una maggiore propensione a diversificare, pur facendo perno su una solida specializzazione su pochi prodotti.* In sostanza si ha l'impressione che non siano vincenti né la sola specializzazione monolturale né la spinta alla diversificazione, ma un mix tra le due strategie produttive, mix che richiede ovviamente consistenti sforzi e investimenti. All'interno del campione vi è un 25% di aziende che diversificano nell'ambito dello stesso comparto culturale ed un 22% che diversifica tra comparti differenti (**fig. 2.13**).

Fig. 2.13 - Strategia produttiva attuale e prevista messa in atto dalla azienda
(% di risposta)



Fonte: Indagine Censis Confagricoltura, 2007

2.4. L'operatività oltre i confini nazionali

All'interno del variegato mondo del commercio internazionale, caratterizzato da una crescente apertura di mercati nei quali le aziende italiane si stanno inserendo con successo attraverso una variegata trama di esportazioni, delocalizzazioni con finalità commerciali e creazione di vere e proprie filiali distributive, anche il settore agricolo è alla ricerca di una propria dimensione. In effetti, per la loro elevatissima qualità, molti prodotti agroalimentari italiani non avrebbero particolari difficoltà ad arrivare sulle tavole dei consumatori all'estero.

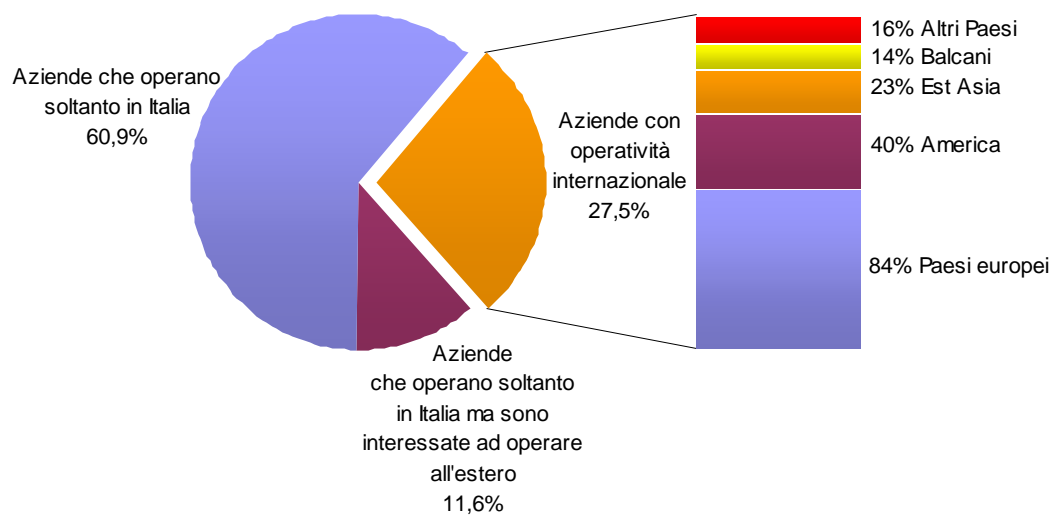
Cercare mercati fuori dai confini nazionali non è soltanto un'opportunità, ma in casi come quello di frutta e ortaggi sembrerebbe ormai una necessità, l'unica soluzione possibile per eliminare squilibri tra offerta e domanda che rischiano di affossare le quotazioni.

Certo non è possibile attendersi i livelli di *export* raggiunti dalle imprese industriali, sia perché talvolta il prodotto agricolo deve essere lavorato fuori dall'azienda prima di poter essere venduto all'estero (non si esporta il grano, ma la pasta), sia perché l'agricoltura resta tutt'oggi un settore caratterizzato da elevate misure di protezionismo anche presso quei Paesi che si proclamano alfieri del libero scambio, ma che non esitano ad ostacolare l'ingresso delle produzioni agroalimentari attraverso dazi doganali elevatissimi e barriere non tariffarie di varia natura, specialmente di tipo fitosanitario.

Sulla base di tali premesse, constatare che il 27,5% delle aziende analizzate attraverso l'indagine opera sui mercati internazionali costituisce un risultato di tutto rispetto, superiore alle migliori aspettative. Tale soddisfazione è rafforzata dall'osservare l'esistenza di un ulteriore 12% di imprese che o dichiara di essere in procinto di entrare su uno o più mercati esteri, oppure desidera esportare in tempi brevi, ma non ha ancora acquisito sufficienti competenze a riguardo (**fig. 2.14**):

- naturalmente, l'eccezionale opportunità di esportare liberamente offerta dal Mercato Unico fa dei Paesi dell'Unione Europea la principale meta delle esportazioni italiane. L'85% delle aziende che esportano si rivolge verso i 27 Stati che la compongono, con in testa ovviamente Germania e Francia;

Fig. 2.14 - Aziende che operano all'estero e principali mercati di riferimento
(% di risposta)



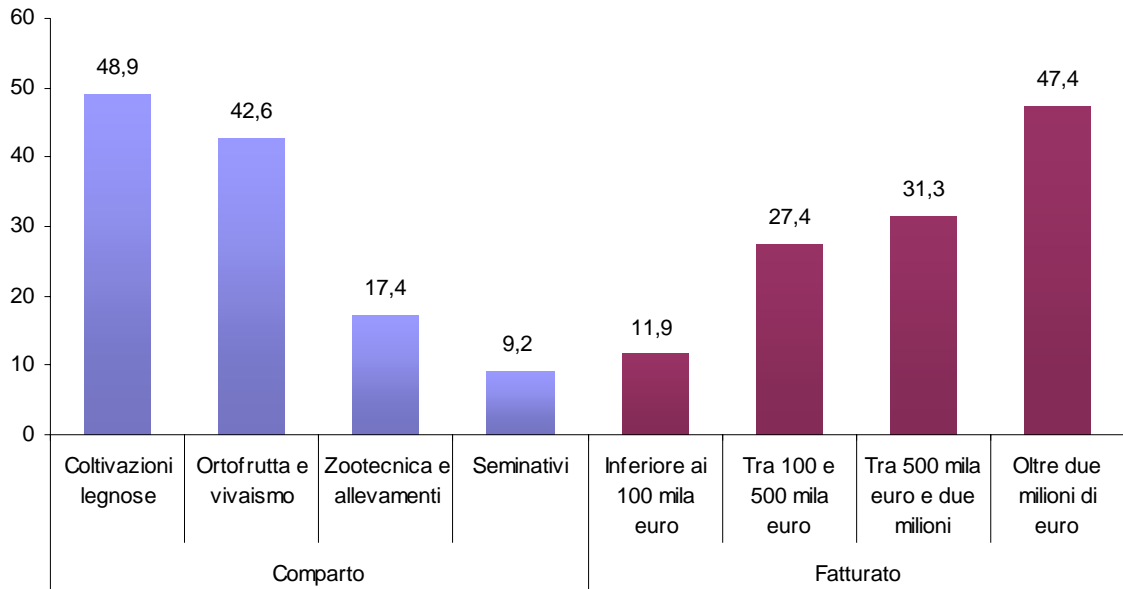
Fonte: Indagine Censis Confagricoltura, 2007

- principale mercato di sbocco extra-europeo è invece il continente americano, soprattutto grazie al contributo degli Stati Uniti: vi opera il 40% delle aziende esportatrici intervistate;
- tra i Paesi emergenti si segnalano quelli dell'Est Asia, i cui eccezionali ritmi di crescita sostengono elevati consumi interni. A loro si rivolge il 23% degli agricoltori esportatori.

Sulla possibilità che l'azienda esporti i propri prodotti, un ruolo determinante è assunto dal comparto nel quale si colloca la coltivazione principale. Dietro a quel 27,5% che costituisce il valore medio per i 302 imprenditori intervistati, si celano delle forti differenze di natura strutturale. Nel comparto delle coltivazioni legnose si arriva al 49% di aziende che esportano; in quello dell'ortofrutta e del florovivaismo al 43%. Per contro, nella zootecnia/allevamenti la quota scende al 17% ed è appena del 9% per i seminativi (**fig. 2.15**). Analogamente, si riscontra una correlazione piuttosto evidente tra l'operatività sull'estero ed il fatturato dell'azienda: se tra le imprese che fatturano fino a 100.000 euro soltanto il 12% varca i confini nazionali, quelle che riescono a superare i 2.000.000 di euro hanno una propensione all'internazionalizzazione di gran lunga maggiore, che arriva al 47%. È interessante osservare che per le aziende che operano all'estero circa un terzo del fatturato proviene da tali mercati e che per più della metà di loro, tale quota è aumentata negli ultimi anni, mentre per il 40% è rimasta invariata e soltanto per il 5% è diminuita (**fig. 2.16**).

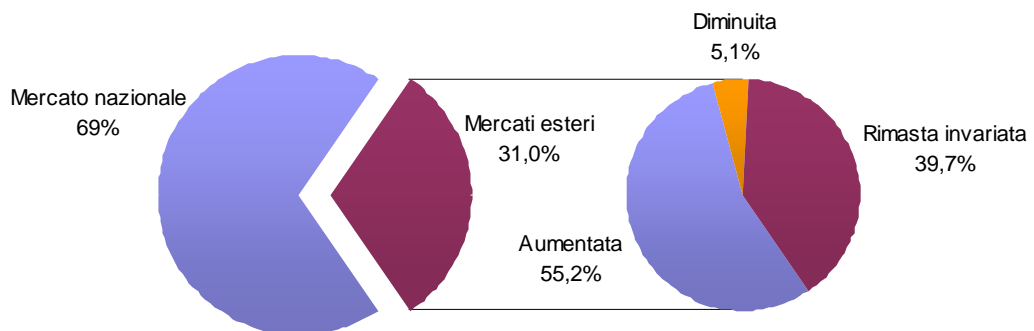
Naturalmente, esportare è un'operazione complessa, che non può affidarsi esclusivamente alle caratteristiche intrinseche del prodotto, ma deriva da un continuo relazionarsi con le esigenze e i gusti dei mercati di destinazione, di cui l'azienda deve essere in grado di captare le tendenze e le mode ed adeguare di conseguenza la propria offerta, in un'ottica di fidelizzazione della clientela straniera. Molti sono oggi gli esempi di successo di aziende operanti soprattutto nel comparto orticolo in grado di esportare prodotti di prima scelta e calibratura elevata confezionata e pronta all'uso. Il prodotto, sottoposto a pulitura, porzionamento e confezionato in ambiente controllato acquisisce valore aggiunto. Esso risulta sempre molto apprezzato poiché pronto all'uso e, pur confezionato, in grado di mantenere la freschezza e le caratteristiche organolettiche, soluzioni particolarmente gradite ad esempio ai consumatori tedeschi e francesi, sempre più propensi ad acquistare prodotti confezionati rispetto a quelli da banco.

Fig. 2.15 - Fattori che determinano la propensione delle aziende ad esportare
(% di risposta)



Fonte: Indagine Censis Confagricoltura, 2007

Fig. 2.16 - Quota di fatturato proveniente dai mercati esteri e tendenza degli ultimi anni
(% di risposta)



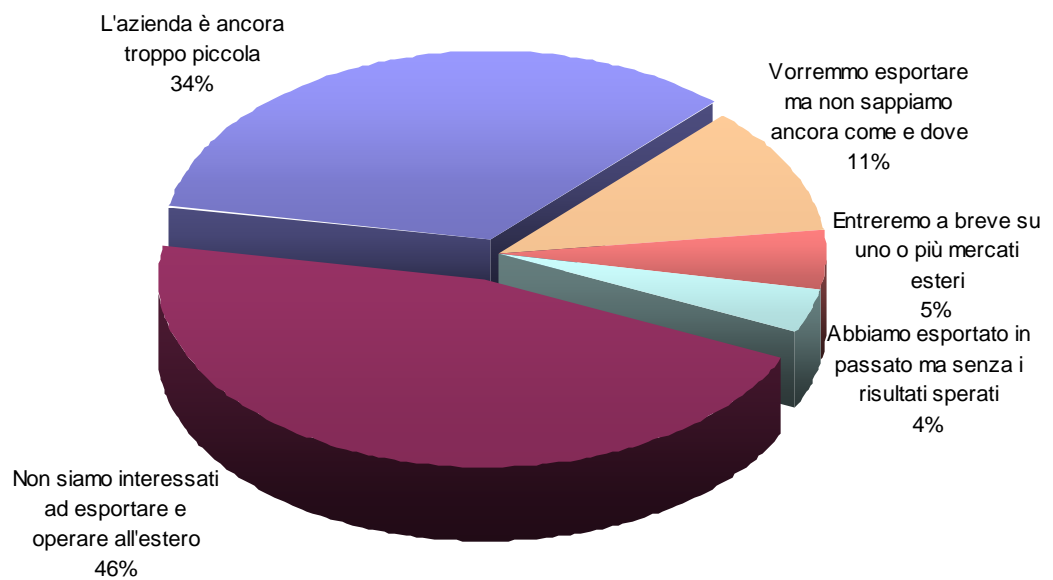
Fonte: Indagine Censis Confagricoltura, 2007

Dietro un'intuizione del genere vi è una profonda conoscenza delle abitudini alimentari dei consumatori di riferimento. Alle aziende che desiderano collocare efficacemente i propri prodotti in aree di mercato vaste e lontane è pertanto richiesto un notevole investimento in informazione, da affiancare ad un ancora più importante lavoro di comunicazione, volto a trasmettere i significati di qualità, gusto e ricercatezza associati all'attività imprenditoriale. Non tutte le aziende agricole italiane, per quanto competitive e *market driven*, possono sentirsi all'altezza di un impegno del genere, soprattutto a causa del freno costituito dalla situazione dimensionale. A tale proposito, è interessante osservare le motivazioni fornite da quel 72,5% di aziende che ancora non operano all'estero (**fig. 2.17**).

Certamente nella maggior parte dei casi (46%) si tratta di aziende che non si dichiarano interessate ad esportare. Ciò potrebbe essere dovuto sia alle caratteristiche strutturali del comparto in cui operano (è una risposta fornita da molti imprenditori attivi nei seminativi o nella zootecnia e allevamenti), sia ad una preoccupante mancanza di strategia di mercato. Vale la pena osservare che non opera all'estero quasi nessuna delle imprese che dichiarano di essere al momento sprovviste di una specifica strategia competitiva e che la risposta fornita dal 60% dei loro *manager* è semplicemente una mancanza di interesse.

Se il 46% di chi non esporta non può o non vuole farlo, vi è comunque un significativo 34% di aziende che non opera all'estero perché ritiene inadeguata la propria dimensione. In effetti, si tratta prevalentemente di imprese che, pur attraversando una fase di crescita economica, possono contare su un fatturato che solitamente non supera i 500 mila euro. Così come suggerito per conquistare maggiore potere contrattuale in merito alla commercializzazione dei prodotti, le aziende in questione potrebbero intraprendere stretti rapporti collaborativi con altre che forniscono prodotti dalle caratteristiche simili. Sarebbe possibile, in tal modo, accrescere virtualmente le dimensioni dell'azienda e realizzare quelle economie di scala, specialmente in merito alla comunicazione e all'informazione, oltre che alla logistica e ai rapporti con le reti distributive all'estero, che potrebbero rivelarsi positive per il successo di una politica votata all'esportazione. Soprattutto è evidente che il numero di esportatori potrebbe aumentare in modo apprezzabile. Molte sono le aziende, che adeguatamente sostenute, anche con investimenti contenuti, almeno in una fase iniziale, sarebbero nelle condizioni di entrare rapidamente nei mercati esteri. Nel

Fig. 2.17 - Motivo per cui il 72,5% delle aziende non opera all'estero (% di risposta)



Fonte: Indagine Censis Confagricoltura, 2007

mondo agricolo, sembra prevalere, invece, una pericolosa spinta al “*fai da te*” non supportata da un, pur leggero, disegno di politica di internazionalizzazione per un comparto, come quello agricolo, portatore di prodotti di qualità, che troverebbe nicchie di mercato estere particolarmente interessanti.

L'ultima parte del campione è costituito da quelle aziende che, pur operando soltanto in Italia, sono intenzionate ad entrare in tempi brevi su uno o più mercati esteri, anche se magari non hanno ancora le idee chiare su dove o come farlo. A costoro si aggiunge una piccolissima percentuale di imprese, in prevalenza appartenenti al comparto ortofrutticolo, che in passato hanno esportato i propri prodotti ma senza ottenere i risultati auspicati.

Dall'analisi delle strategie di internazionalizzazione a cui guarda l'11% delle imprese del campione che stanno valutando l'opportunità di allargare il proprio raggio d'azione al di là dei confini nazionali emergono delle indicazioni particolarmente interessanti, innovative rispetto alla prassi delle imprese agricole che già operano all'estero. Per queste ultime, infatti, salvo qualche rara eccezione, le modalità d'intervento fuori dall'Italia coincidono con l'attività di esportazione sotto forma tradizionale. La gamma di modalità possibili è però ben più articolata ed alcuni dei futuri agricoltori esportatori sembrano interessati a coglierne le potenzialità offerte. Guardano con particolare attenzione, per esempio, all'eventuale realizzazione di coltivazioni all'estero. Una scelta del genere potrebbe fornire a determinate aziende una posizione di rilievo all'interno del settore, permettendo loro di coprire il mercato dei prodotti freschi con alimenti fuori stagione. Ancora più importante è la possibilità di utilizzare tali impianti come una piattaforma per penetrare in mercati altrimenti difficilmente aggredibili.

A parte l'utilizzo di agenti e *traders* all'estero, le aziende agricole italiane dovrebbero mostrarsi più audaci nel percorrere la strada dell'internazionalizzazione. Oltre ad effettuare investimenti diretti all'estero, esse dovrebbero cercare accordi senza intermediari con le reti della grande distribuzione organizzata, oppure dare vita a vere e proprie filiali commerciali, o creare appositi marchi per la distribuzione dei prodotti.

2.5. L'innovazione *market-driven*

2.5.1. Tecnologia e nuove tecniche colturali per il posizionamento competitivo dell'azienda

Quarto aspetto da considerare, nel percorso delle aziende agricole italiane verso la crescita, è la capacità di essere innovative. Dopo aver dotato la propria impresa di moderne capacità gestionali, averne votato al mercato la strategia produttiva e distributiva ed aver opportunamente vagliato le possibilità di operare all'estero, l'imprenditore ha tutti gli strumenti per poter governare in maniera ottimale quella fondamentale risorsa che è il progresso.

Innovare potenzialmente riduce i costi di produzione, aumenta le rese, protegge piante e animali da parassiti e malattie. Per questo gli agricoltori, come del resto gli imprenditori di qualsivoglia settore produttivo, hanno la tendenza a considerare l'innovazione come la panacea dei loro problemi. *Ben il 95% degli intervistati ha, negli ultimi anni, adeguato macchine e impianti, introdotto nuove tecniche o acquisito nuove tecnologie.* E' ovvio che in molti casi si tratta di innovazioni non di tipo radicale e che non sono in grado di ribaltare le sorti dell'azienda. Eppure tale quota risulta estremamente ampia a riprova di un campione molto particolare, marcatamente spinto a modernizzare e crescere sempre in forme diverse, dalle più blande e facili da gestire, a quelle più impegnative, per le quali possono essere necessari consistenti investimenti.

Tuttavia simili miglie non sono di per sé sufficienti se non vengono inserite in una più ampia logica di mercato che porta a far incontrare le esigenze della produzione ed i desideri dei consumatori finali. Il vivace dibattito, non ancora risolto, in merito al contributo che le biotecnologie possono offrire al mondo agricolo e la risposta dei cittadini, che appaiono piuttosto restii relativamente all'utilizzo di organismi geneticamente modificati, è soltanto il più eclatante tra gli esempi possibili. Non sono rari i casi di agricoltori di successo che rinunciano a determinate innovazioni per offrire un prodotto più in sintonia con i gusti dei loro clienti: si preferisce, così, limitare fortemente o escludere del tutto il ricorso ai fitofarmaci pur di offrire alimenti più sani; si sceglie di raccogliere manualmente i prodotti per non danneggiarli. Riuscire a padroneggiare il progresso al fine di

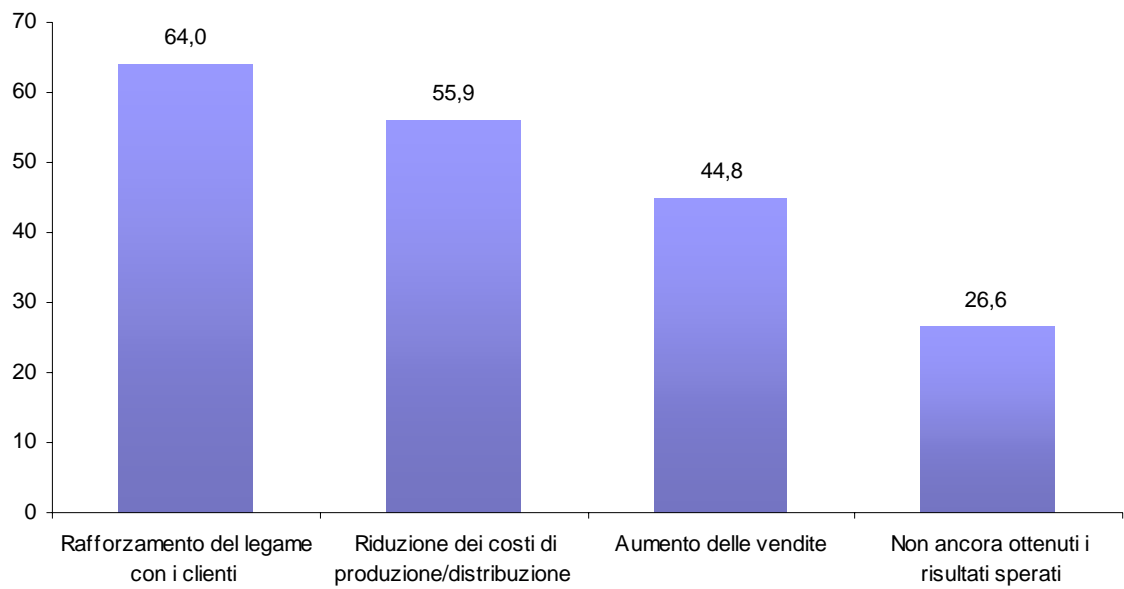
indirizzarlo verso le esigenze emerse dagli acquirenti diventa fondamentale per fidelizzare una relazione basata sulla fiducia e su alte aspettative in termini di *standard* qualitativi. Egualmente la meccanizzazione della fase di raccolta, in molte aziende è fortemente ponderata, spesso studiata in collaborazione con strutture universitarie.

Tale principio sembra esser stato compreso alla perfezione dalla maggior parte degli imprenditori intervistati, al punto che il 64% afferma che in seguito all'introduzione di innovazioni è riuscito ad ottenere un rafforzamento del legame con la propria clientela. *Oltre a soddisfare le aspettative dei consumatori e legarli così al marchio o al prodotto aziendale, l'innovazione market oriented produce ripercussioni positive in termini di gestione economica dell'azienda.* Il 56% degli agricoltori ha riscontrato una significativa riduzione dei costi di esercizio e, soprattutto, *il 45% ha rilevato un incremento delle vendite ed un conseguente miglioramento in termini di fatturato (fig. 2.18).*

A non avere ancora ottenuto i risultati sperati in seguito all'introduzione delle innovazioni è il 26,6% delle aziende. Una quota certamente significativa, che si concentra sia tra le imprese con un fatturato inferiore ai 100.000 euro, le quali certamente faticano a sostenere da sole i costi del cambiamento, sia, con particolare intensità, tra quelle che mancano di una specifica strategia di mercato. È tra queste ultime che si registra la percentuale più elevata di insoddisfazione verso i risultati ottenuti in seguito all'acquisizione di innovazioni, raggiungendo la considerevole quota del 45,5%. Il dato conferma la tesi in base alla quale le innovazioni effettuate esclusivamente per adeguarsi agli *standard* tecnici del settore, oppure per rispondere ad una crisi o a una perdita di competitività con un semplice incremento della produttività, non servono a molto se non sono al contempo guidate da una reale attenzione verso la fase distributiva e la commercializzazione del prodotto.

La necessità di affrontare una perdita di competitività e la volontà di rispondere a particolari richieste emerse, direttamente o indirettamente, dai propri clienti, sono fattori che spesso convivono, com'è normale che sia, sostenendosi positivamente l'un l'altro. I problemi nascono quando essi sono scollegati, come avviene nel caso delle aziende prive di un'adeguata strategia di mercato, e *l'imprenditore si limita a cercare nel progresso tecnico e tecnologico la risposta a difficoltà che vanno ben al di là dei costi di produzione o della produttività del lavoro.*

Fig. 2.18 - Risultati ottenuti in seguito all'introduzione di innovazioni (% di risposta)



Fonte: Indagine Censis Confagricoltura, 2007

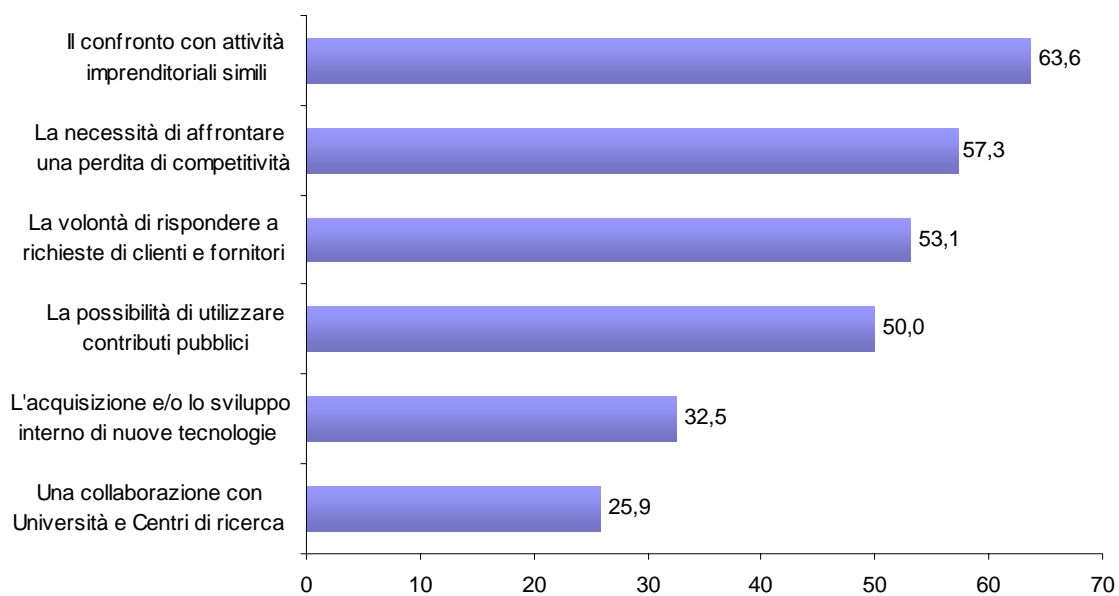
Gli elementi che spingono l'imprenditore ad innovare, valorizzando così al meglio la tradizione che contraddistingue il territorio ed i prodotti italiani, sono molteplici. Sicuramente i due appena citati sono molto diffusi: far fronte ad una perdita di competitività è la molla scatenante per il 57% degli intervistati; soddisfare le aspettative dei clienti o accogliere i suggerimenti dei fornitori lo è per il 53%. Ancora più comune è il confronto con attività imprenditoriali simili, indice dell'*elevato grado di apertura delle imprese agricole italiane e della disponibilità ad accogliere le migliori prassi che vanno diffondendosi nel nostro Paese (fig. 2.19)*.

Ovviamente per la maggior parte delle imprese agricole innovare non sarebbe possibile senza la facoltà di usufruire di contributi pubblici, opportunità cui ricorre il 50% delle aziende intervistate. Si tratta di un sostegno positivo e vitale a tutto vantaggio delle componenti migliori del sistema agricolo italiano. Le risposte fornite dal campione contraddicono infatti fortemente una vulgata che vorrebbe scindere il mondo imprenditoriale in due tronconi, collocando da una parte quegli imprenditori indipendenti e autonomi che non hanno bisogno di nulla se non della propria abilità e dall'altra le aziende che invece vivono di sussidi e sovvenzioni, senza cui non produrrebbero alcunché. Si può notare che i contributi all'innovazione sono utilizzati con particolare intensità dalle aziende che vanno meglio:

- vi fa ricorso il 53% delle aziende in crescita o che stanno consolidando i risultati raggiunti, a fronte del 45% di quelle che attraversano una fase di ridimensionamento o di contrazione della domanda;
- vi da ricorso il 64% delle aziende che adottano una strategia espansiva, mentre tra quelle che al momento mancano di una specifica strategia di mercato tale quota si riduce appena al 39%.

Oltre alle innovazioni incrementali, una posizione di tutto rispetto è ricoperta dall'introduzione di nuove tecnologie, sperimentate da un terzo delle aziende. Particolarmente significativo è infine il legame con il mondo universitario e con la ricerca pubblica, con cui il 26% degli intervistati ha avviato una positiva esperienza di collaborazione. Viene così messo in discussione un modello che vorrebbe le imprese agricole totalmente avulse dal contesto della ricerca di base e anche di quella applicata. E' ovvio, che trattandosi di un campione rappresentativo della componente più dinamica e propensa al cambiamento, i valori rilevati nell'indagine risultano spesso

Fig. 2.19 - Fattori determinanti nell'introduzione di innovazioni (% di risposta)



Fonte: Indagine Censis Confagricoltura, 2007

elevati. Ciò che emerge in realtà è che un piccolo nucleo di aziende agricole riesce comunque ad attivare processi di accentuata modernizzazione, spesso identici a quelli delle imprese industriali più spinte ad immagazzinare innovazioni significative di prodotto o di processo.

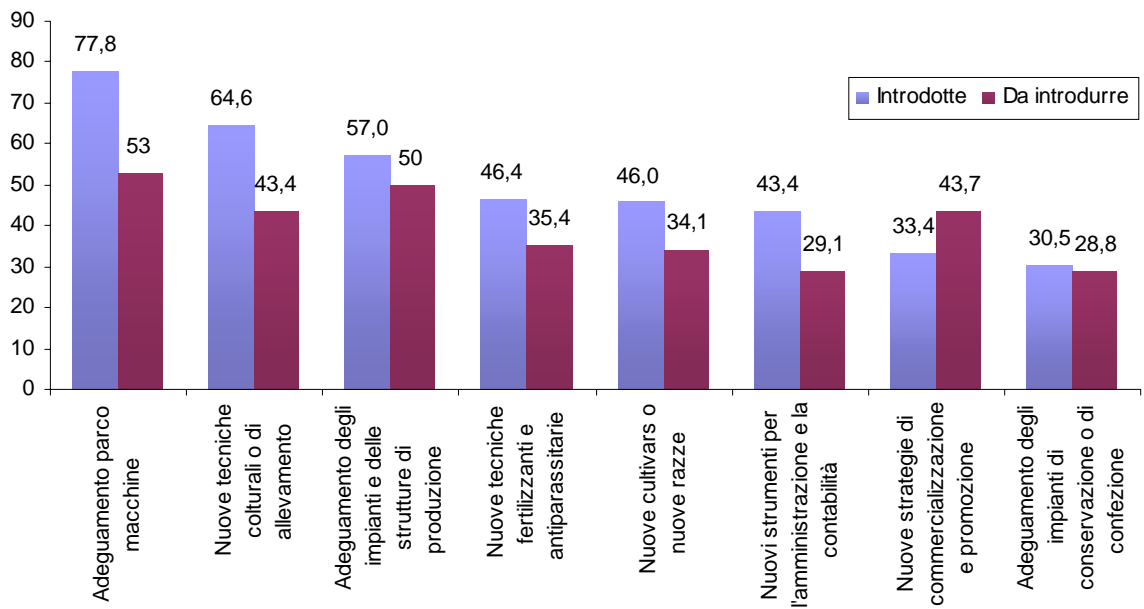
Ogni processo di modernizzazione delle imprese passa, ovviamente, attraverso un adeguamento dei mezzi di produzione. Non sorprende pertanto che i cambiamenti più frequentemente introdotti riguardino (**fig. 2.20**):

- il parco macchine (per il 78% degli intervistati);
- gli impianti produttivi (57%);
- gli impianti di conservazione e di confezionamento ristrutturati o potenziati nel 30%, segno che almeno un terzo delle aziende è dotato di tali strumenti e li mantiene in buone condizioni d'uso.

Ben più interessante è però *l'introduzione di nuove tecniche colturali o di allevamento, attuata dal 65% delle aziende che innovano*. Tale valore diventa ancora più elevato nel caso delle imprese che adottano una strategia proattiva, raggiungendo addirittura il 79% tra coloro che perseguono una politica espansiva ed attenta alle richieste dei consumatori. Trova espressione in questo dato l'atteggiamento prevalente all'interno del campione, ossia la volontà di utilizzare gli ultimi ritrovati in termini di modalità produttive non tanto per ottenere un incremento delle rese ed una massimizzazione della produttività, quanto piuttosto per realizzare dei prodotti in sintonia con i gusti di una clientela esigente e selettiva.

Con la stessa finalità, *il 46% degli intervistati non è si limitato ad apportare innovazioni di processo, ma ha cercato di sperimentare l'introduzione di nuove cultivar o razze*. Ampliare la varietà colturale è una soluzione che permette innanzitutto di avere prodotti più resistenti ad agenti esogeni senza dover ricorrere ad antiparassitari o altre sostanze chimiche. Inoltre consente di offrire un più vasto assortimento di derrate e di essere così in grado di ampliare la clientela potenziale, realizzando articoli rivolti a specifici segmenti di consumatori altamente selezionati.

Fig. 2.20 - Innovazioni introdotte in azienda negli ultimi anni/da introdurre nei prossimi anni (% di risposta)



Fonte: Indagine Censis Confagricoltura, 2007

Vi è un'ulteriore tipologia di innovazioni che è molto utilizzata dalle aziende del settore. Si tratta dell'introduzione di nuove tecniche fertilizzanti o antiparassitarie, anch'essa adottata dal 46% del campione. Ovviamente, una soluzione del genere può offrire un contributo molto importante alla produttività agricola e di conseguenza alla competitività delle imprese.

2.5.2. La distribuzione efficiente come segno dell'innovazione

Il miglioramento della dotazione tecnologica e delle tecniche di coltivazione e produzione, per essere realmente positivo, andrebbe inserito all'interno di un'ampia visione strategica *che non guardi esclusivamente all'incremento delle rese, ma anche e soprattutto alle opportunità commerciali e al potere contrattuale nei confronti della rete distributiva*. Il caso più emblematico è rappresentato dalle aziende più selettive, quelle che si rivolgono a determinate nicchie di clientela. Tra loro è appena il 35% ad aver puntato, negli ultimi anni, solo sulla tecnologia, preferendo più spesso optare per nuove strategie di commercializzazione e di promozione dei prodotti. Alcune imprese hanno invece la tendenza di attendersi da simili risorse il contributo determinante per uscire da una crisi di competitività. È così che per le aziende che adottano un atteggiamento di difesa dai concorrenti, senza però avere una strategia proattiva rivolta al mercato, l'utilizzo di nuovi fertilizzanti o antiparassitari è l'innovazione più diffusa dopo l'adeguamento del parco macchine.

In un mondo in cui la competitività è sempre meno funzione dei costi di produzione e sempre più spesso dipende invece dal controllo dei canali distributivi, la capacità di adottare nuove efficienti strategie di commercializzazione e di diffusione dei prodotti è la vera discriminante per il successo imprenditoriale. Se ne è resa perfettamente conto quella componente del campione che punta con forza su una strategia espansiva, scegliendo di adottare innovazioni di questo tipo (cioè riguardanti le modalità distributive) nel 63% dei casi a fronte di una media complessiva pari al 33%. Il settore agricolo è comunque aperto e ricettivo, in grado di trarre il meglio dall'esperienza degli altri imprenditori e di farne tesoro per la propria azienda. Il buon risultato ottenuto da quanti si sono fatti pionieri di un'impresa agricola che sta sul mercato e che sa valorizzare i propri prodotti attraverso opportune politiche di marchio e di promozione invoglia pertanto una porzione considerevole di imprenditori ad incamminarsi sul medesimo percorso. Si spiega così l'atteso, notevole incremento del numero

di agricoltori che contano di sperimentare l'esperienza di innovazioni non produttive ma di *marketing*: da una media del 33% per il recente passato si passa al 44% previsto per il prossimo futuro, con un significativo incremento in tutte le componenti del campione, qualunque sia la strategia produttiva adottata.

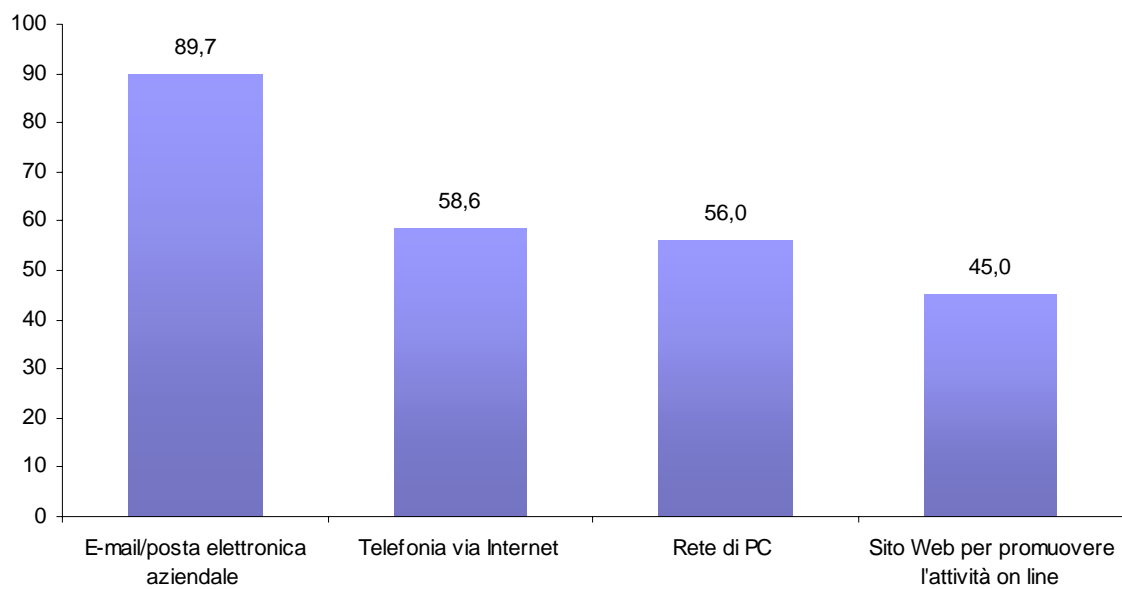
Una risorsa su cui occorrerebbe investire maggiormente è rappresentata dall'attivazione di un sito web, che per un costo piuttosto contenuto potrebbe offrire un considerevole contributo alla promozione dell'attività aziendale. Nonostante un'ottima disponibilità ad utilizzare gli strumenti informatici (la quasi totalità delle imprese possiede un indirizzo di posta elettronica, oltre la metà lavora su computer collegati in rete, frequente è il ricorso alla telefonia via Internet), sono in pochi ad avere un proprio sito: appena il 45% degli intervistati, con forti differenze all'interno del campione, dove si passa dal 65% di chi ha una strategia espansiva al 24% di chi invece è sprovvisto di un particolare approccio al mercato (fig. 2.21).

2.6. Network che creano valore e condivisione di *know-how*

2.6.1. Reti aperte della conoscenza

Come si è potuto constatare a proposito della propensione ad investire sui mercati internazionali, la dimensione economica costituisce uno dei principali limiti all'operatività dell'impresa agricola italiana. Un simile ostacolo non è però affrontato con passività e rassegnazione. Appare anzi evidente che gli imprenditori sanno porre rimedio a tale difficoltà valorizzando al massimo una serie di comportamenti tra i quali, soprattutto, la collaborazione con i differenti soggetti con cui interagiscono. La lezione fondamentale che gli intervistati hanno appreso dalla loro attività è che, da sole, aziende di medie dimensioni non sono in grado di sopravvivere nell'arena della competizione globale, un'arena in cui è necessario sostituire la concorrenza tra simili con rapporti in grado di incentivare lo scambio di esperienze e la realizzazione di progetti comuni.

Fig. 2.21 - Strumenti informatici a disposizione dell'azienda (% di risposta)



Fonte: Indagine Censis Confagricoltura, 2007

Si spiega così il livello molto elevato di coloro che dichiarano di aver preso parte ad iniziative del genere. Ben l'80% degli intervistati inserisce la propria attività all'interno di un'articolata trama di reti che vedono il coinvolgimento di una vasta gamma di partecipanti, a conferma della *spiccata propensione ad utilizzare tutte le opportunità relazionali a disposizione per ottenere un vantaggio collettivo sicuramente superiore a quello che sarebbe possibile agendo individualmente.*

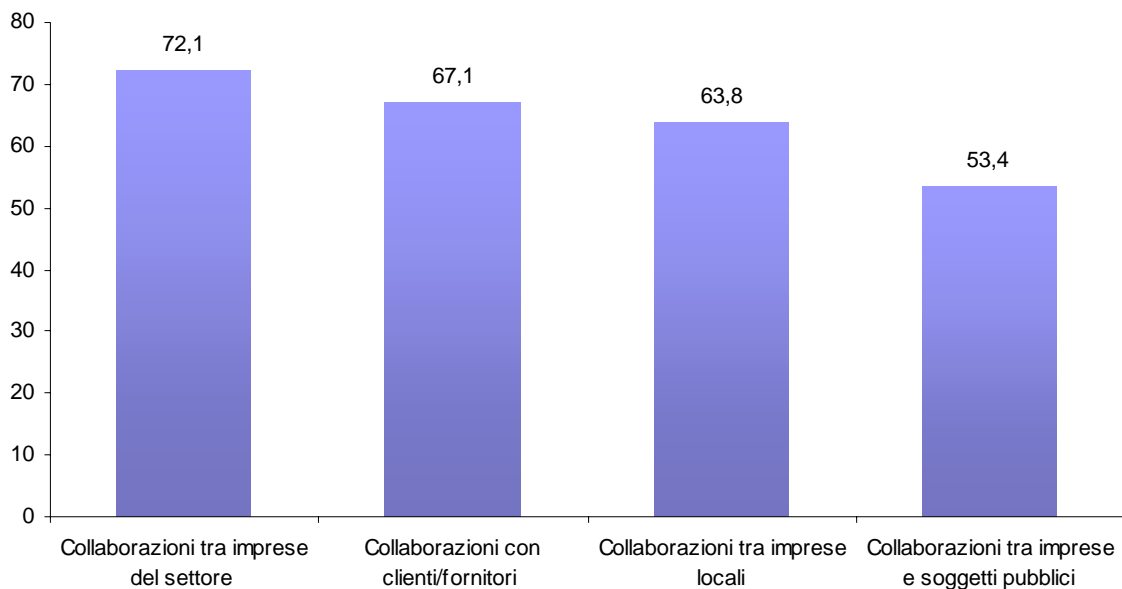
Molto diffuse sono sia le collaborazioni orizzontali tra imprese, sia quelle verticali, che coinvolgono soggetti a monte e a valle dell'azienda produttrice (fig. 2.22):

- il 72% delle imprese che hanno partecipato ad iniziative di collaborazione ha attivato un *network*, formale o informale, con altre aziende del settore;
- nel 67% dei casi sono stati stipulati accordi con gli altri agenti della filiera, siano essi i fornitori oppure coloro che si occupano della raccolta e della distribuzione dei prodotti.

Significativa è inoltre la partecipazione ad iniziative di carattere territoriale (vi aderisce il 63% delle aziende che hanno esperienze di collaborazione), nonché a quelle che vedono il coinvolgimento di soggetti pubblici (53,4%).

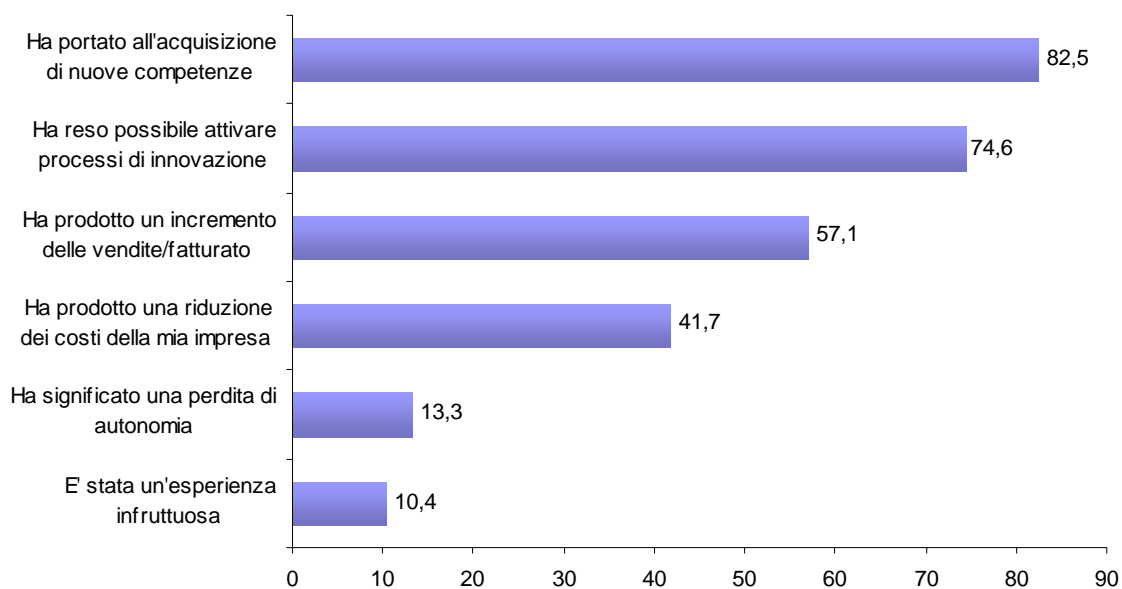
Una simile cultura della collaborazione rende possibile un intenso scambio di conoscenze, con notevoli benefici per la modernizzazione dell'intero settore. Si è già potuto osservare che per la maggioranza delle aziende esaminate l'innovazione trae origine proprio dal confronto con attività imprenditoriali analoghe: in effetti *uno dei risultati più comuni dell'adesione ad un network è proprio l'attivazione di processi di innovazione, realizzata nel 75% dei casi.* Tale dato si inserisce in un contesto di vera e propria condivisione del sapere, che ha portato all'acquisizione di nuove conoscenze per l'82,5% delle reti (fig. 2.23). Si tratta di una circolazione del *know how* che raramente è possibile riscontrare con tale ampiezza in altri settori economici e che trova la propria origine nell'esistenza di *una componente del sistema agricolo aperta al dialogo ed in grado di mettere in comune le proprie informazioni, realizzando così un innalzamento del livello di efficienza complessivo.*

Fig. 2.22 - I network che creano valore (% di risposta)



Fonte: Indagine Censis Confagricoltura, 2007

Fig. 2.23 - Descrizione dell'esperienza di collaborazione (% di risposta)



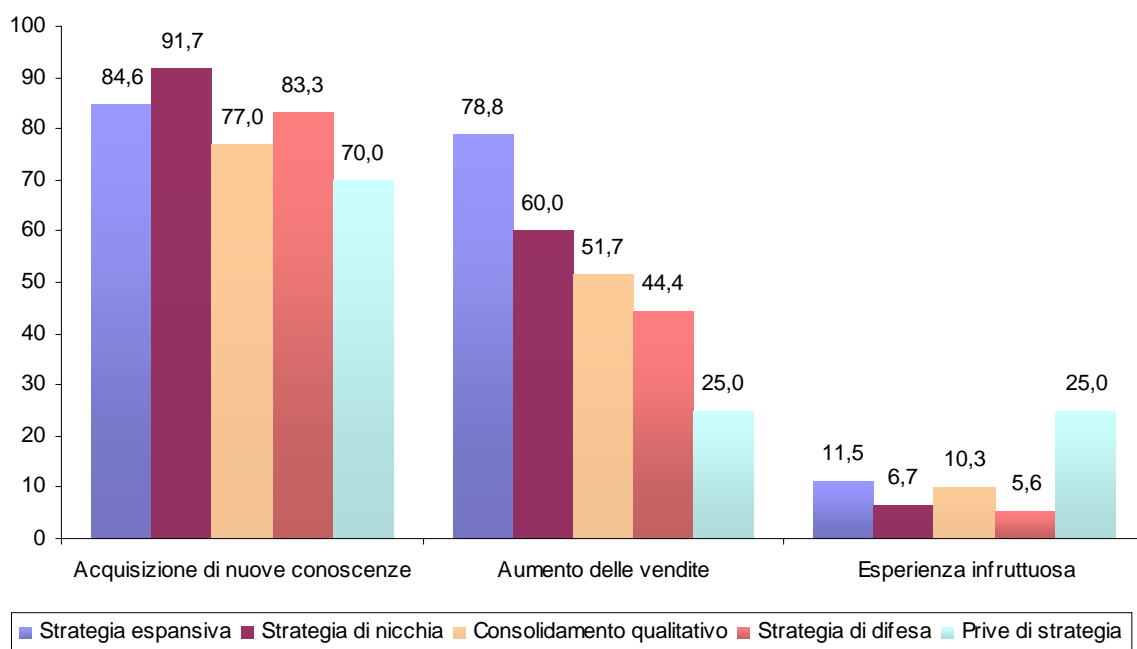
Fonte: Indagine Censis Confagricoltura, 2007

Altri risultati positivi si sono avuti in termini di incremento delle vendite (57,1%) e riduzione dei costi (41,7%). Ciò perché la realizzazione di accordi tra imprese permette di accrescere virtualmente le dimensioni dell'azienda, realizzando così una serie di economie di scala, sia in termini di posizionamento competitivo che di rapporti con i fornitori, che non sarebbero altrimenti praticabili dalla singola azienda. Tuttavia, se una riduzione dei costi di produzione è potenzialmente alla portata di tutti, non altrettanto diretto è il nesso tra partecipazione ad una rete e miglioramento della propria situazione commerciale. Come è stato più volte ribadito, il momento della distribuzione e della commercializzazione dei prodotti deve inserirsi all'interno di una strategia di mercato ben definita, dotata di obiettivi chiari e precisi. Non stupisce pertanto constatare che per almeno la metà delle reti che annoverano tra i propri partecipanti imprese con una strategia proattiva realizzano, tra i vari effetti benefici, un incremento delle vendite. La quota di chi ha conseguito tale risultato raggiunge l'80% tra i *network* cui partecipano aziende con finalità espansiva, fortemente orientate a potenziare il rapporto con i consumatori, mentre si riduce fino al 44% tra quelle su posizioni difensive e ad appena il 25% tra quelle che mancano di visione del mercato (fig. 2.24).

Nell'ultima categoria di imprese esaminata, quelle attualmente sprovviste di strategia, la percentuale di chi attraverso esperienze di collaborazione è riuscito ad accrescere il proprio fatturato è identica a quella di chi giudica infruttuosa l'esperienza di collaborazione. Nel complesso tuttavia le opinioni negative in merito alla partecipazione ad un *network* sono decisamente marginali. Soltanto il 10% ritiene di non aver tratto alcun beneficio da un simile rapporto; il 13% lamenta una perdita di autonomia.

L'influenza che la strategia assume sugli esiti delle esperienze di collaborazione, benché sia evidente già tra i soli partecipanti alle reti, assume un significato particolare se si tiene conto anche della diversa intensità con la quale le differenti tipologie di aziende aderiscono ai *network*. *Tra coloro che adottano una strategia proattiva il livello di partecipazione oscilla tra l'80% e il 90%. Scende invece al 67% tra quanti mirano prevalentemente a difendersi dalla concorrenza, mentre si riduce a poco più della metà tra chi è più distante dalle logiche di mercato.*

Fig. 2.24 - Risultati delle esperienze di collaborazione per strategia aziendale
(% di risposta)



Fonte: Indagine Censis Confagricoltura, 2007

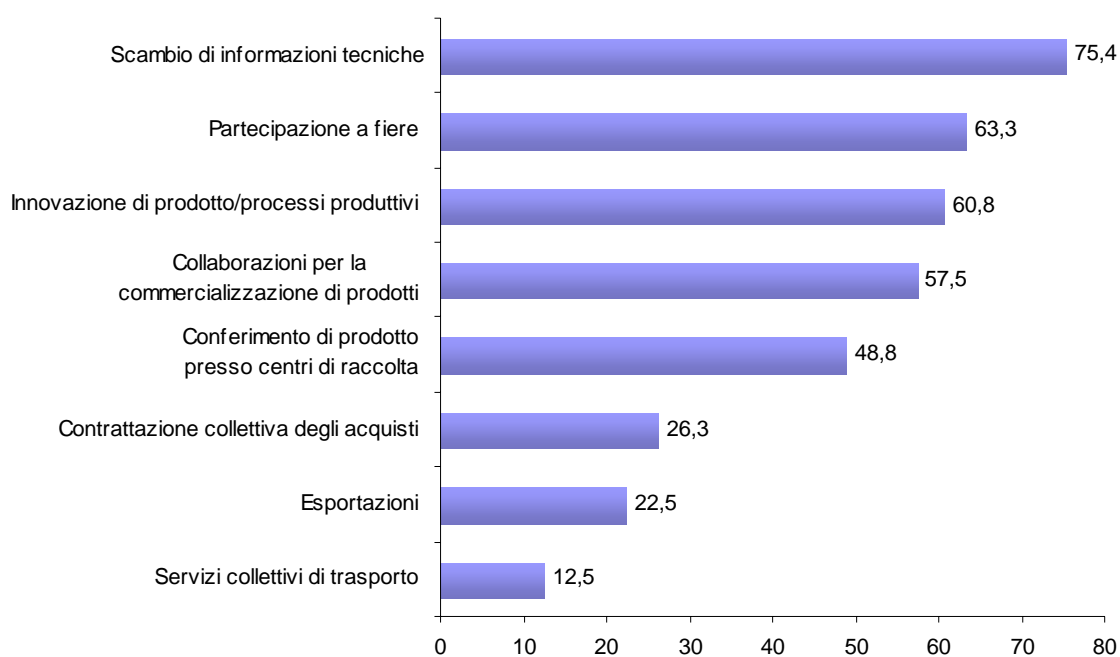
2.6.2. Reti di collaborazione per aggredire i mercati

Benché gli intervistati dichiarino che lo scambio di informazioni tecniche e l'innovazione di processo e di prodotto siano, assieme alla partecipazione ad eventi fieristici, gli obiettivi più comuni delle iniziative di collaborazione, le reti hanno anche una seconda fondamentale finalità, che spiega la notevole importanza che assume l'aver una chiara visione competitiva ed un approccio al mercato ben definito (**fig.2.25**). Certamente è importante osservare che le imprese non sono gelose del proprio *know how*, che lo condividono e lo trasformano in patrimonio collettivo. Al tempo stesso, però, i sistemi di relazioni possono spingersi ben al di là dello scambio di informazioni, tramutandosi in un nuovo modo di interagire, che ha quale obiettivo prioritario la promozione di politiche volte a migliorare la commercializzazione dei prodotti. Tale desiderio è espresso dal 57,5% delle reti rilevate, con una particolare incidenza tra quelle a cui partecipano aziende che adottano una strategia di tipo espansivo (76,9%).

I casi più interessanti di collaborazioni finalizzate alla commercializzazione dei prodotti giungono fino alla *costituzione di un organismo consortile che si confronti con i distributori a nome dei propri aderenti*, ma con una sola voce, e gestisca per conto delle aziende tutte le politiche di *marketing*. Un ente del genere può essere costituito soltanto in un ambito relativamente ristretto e tra imprese che siano tra loro omogenee e capaci di offrire un prodotto dall'elevata standardizzazione qualitativa, definita attraverso parametri concordati e costanti nello spazio e nel tempo. Un simile ente, oltre a rappresentare il luogo nel quale le informazioni relative a metodi e strumenti impiegati vengono condivise tra i consorziati, diventa il punto nevralgico dell'intero processo di accesso al mercato. In tale sede vengono, infatti, definite:

- la composizione dell'offerta, attraverso la definizione di una serie di criteri che permettano al prodotto di essere sufficientemente uniforme da poter essere venduto in modo integrato;
- la politica di marca, attraverso la creazione e la gestione di un marchio collettivo con le medesime funzioni di notorietà e di immagine che solitamente svolge il *brand* industriale;
- le politiche commerciali, attraverso l'individuazione dei più efficaci canali distributivi attraverso i quali raggiungere il consumatore finale;

Fig. 2.25 - Obiettivo delle iniziative di collaborazione (% di risposta)



Fonte: Indagine Censis Confagricoltura, 2007

- le politiche di prezzo, attraverso la definizione di parametri di riferimento comuni ai quali tutte le imprese consorziate fanno riferimento.

Pur rinunciando a parte della propria autonomia, dalla collaborazione all'interno di un consorzio la componente produttiva trae notevoli benefici, sia in termini economici che di potere contrattuale nei confronti degli altri componenti della filiera o del mercato.

Una quota considerevole delle reti finalizzate alla commercializzazione ha quale specifico obiettivo la creazione delle condizioni ottimali per favorire l'esportazione dei prodotti agricoli. Oltre un quinto delle aziende partecipa a *network* che hanno precisamente tale scopo. Si è visto come uno dei principali problemi riscontrati dalle imprese che desiderano operare all'estero sia proprio quello della loro dimensione. Accordi strategici, che coinvolgano sia altre imprese del settore che *traders* internazionali, possono consentire di raggiungere quella massa critica che molti imprenditori individualmente considerati ritengono di non possedere.

Anche metodi di commercializzazione più tradizionali, quali il conferimento del prodotto presso centri di raccolta, rendono comunque possibile l'attivazione di strumenti di collaborazione piuttosto innovativi che permettano di far incontrare gli obiettivi del distributore con quelli del produttore. Da uno stretto rapporto di cooperazione e fiducia con la rete distributiva, gli imprenditori agricoli ricevono una serie di benefici, sia in materia di accesso alle informazioni relative ai desideri dei consumatori, di sostegno nel collocamento delle linee di prodotto e di mantenimento delle condizioni di prezzo, sia in termini di flessibilità dell'intermediario commerciale nell'affrontare situazioni contingenti sfavorevoli.

Si tratta di un approccio decisamente più positivo rispetto a quello tradizionale, nel quale produttori, grossisti e dettaglianti sono soggetti economici tra loro in contrapposizione che operano in modo autonomo per massimizzare il profitto individuale. Tale modello sembra ormai superato. Gli imprenditori agricoli si sono perfettamente resi conto della necessità di agire all'interno di una logica non conflittuale, ma integrata, di filiera, e ciò spiega perché un'attività teoricamente semplice, quasi elementare, quale il conferimento dei prodotti ai centri di raccolta avvenga così frequentemente attraverso la costituzione di una rete di collaborazioni. Il 48,8% delle reti ha, infatti, tale precisa finalità. Si tratta, in realtà, di una quota estremamente

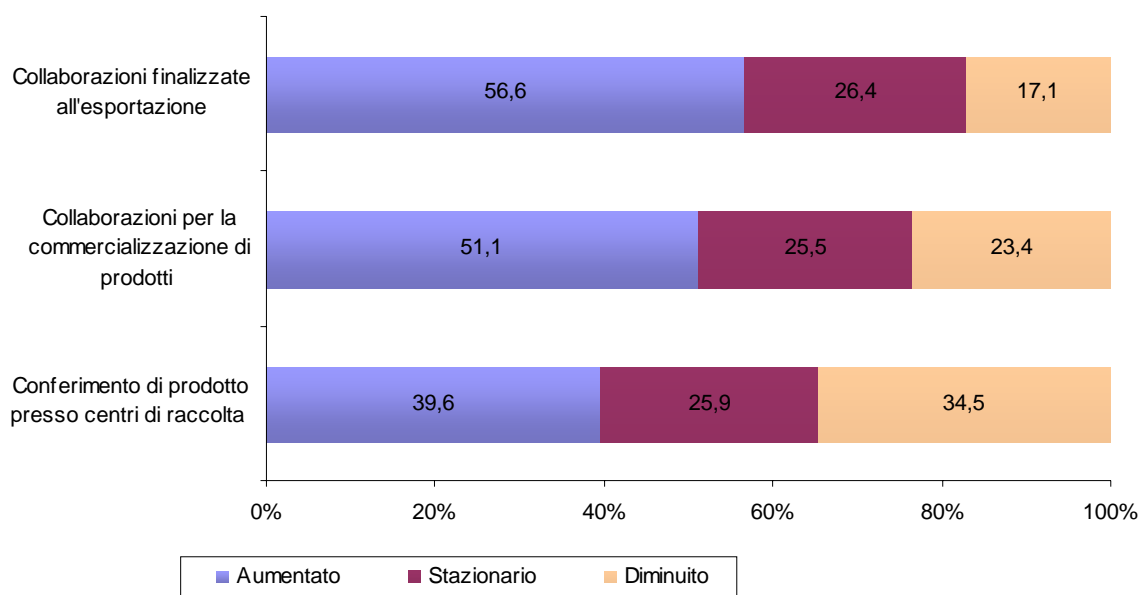
significativa, rappresentando l'87,3% di tutti coloro che cedono i propri prodotti a grossisti.

Ovviamente non è possibile proporre all'intero universo delle imprese agricole modalità di commercializzazione "vincenti" oppure tipologie di *network* universalmente adottabili ed efficaci. Tutto dipende dalle caratteristiche strutturali dell'azienda e dal mercato nel quale si collocano i suoi prodotti. Si può certo constatare che le collaborazioni finalizzate ad un controllo diretto delle leve attraverso cui accedere al mercato sono decisamente più redditizie rispetto a quelle che si limitano a trovare le condizioni più favorevoli per conferire il prodotto a centri raccolta, lasciando però ad altri agenti della filiera la gestione commerciale ed i rapporti con i consumatori finali. I dati relativi all'andamento del fatturato parlano chiaro (**fig. 2.26**):

- nelle reti create per affrontare i rapporti con i grossisti, le aziende con un fatturato in crescita sono il 40%;
- nelle reti costituite invece per commercializzare direttamente il prodotto, il fatturato aumenta nel 51% dei casi;
- raggiunge il 57% la quota di imprese che vedono incrementare i propri ricavi quando partecipano a network con operatività internazionale.

Sicuramente filiera corta e collaborazione orizzontale e dinamica tra imprese del settore rappresentano la soluzione migliore per tutte gli imprenditori che possono adottarla. Non sempre, tuttavia, un'opzione del genere è praticabile ed il ricorso ad intermediari cui cedere il prodotto ed il controllo delle strategie di marketing diventa allora inevitabile. Anche in simili circostanze, comunque, la partecipazione a network dalle finalità commerciali o distributive porta innegabili vantaggi. Basti osservare che, sulla totalità di coloro che cedono il prodotto senza poterlo commercializzare direttamente, la percentuale di chi rileva un buon andamento per il proprio fatturato è identica a quella di chi lo vede decrescere (36,1% del totale), mentre nell'insieme leggermente più ristretto composto esclusivamente da coloro che inseriscono tale passaggio all'interno di un sistema relazionale il trend positivo diventa prevalente: 40% contro 34,5% di chi lo vede invece decrescere.

Fig. 2.26 - Andamento del fatturato per le aziende che partecipano a *network* con finalità commerciali (% di risposta)



Fonte: Indagine Censis Confagricoltura, 2007

È interessante osservare che la tipologia di collaborazione prevalente varia a seconda del comparto in cui si colloca la principale produzione aziendale (tab. 2).

Tab. 2 – Modelli di rete per i differenti comparti produttivi

Comparto produttivo	Modalità di <i>network</i> più diffuse
Coltivazioni legnose	Collaborazioni tra imprese del settore
Seminativi	Collaborazioni con clienti o fornitori
Zootecnica e allevamenti	Collaborazioni tra imprese e soggetti pubblici
Ortofrutta e vivaismo	Collaborazioni tra imprese locali

Fonte: indagine Censis Confagricoltura 2007

Le coltivazioni legnose sono sicuramente quelle che più si prestano ad essere commercializzate direttamente, permettendo la creazione di consorzi di produttori che si facciano carico di strategie di *marketing* collettive.

Nel caso dei seminativi, al contrario, è raro che l'azienda possa commercializzare direttamente il proprio prodotto, dovendo solitamente passare attraverso un centro di raccolta. Ciò spiega perché i rapporti di collaborazione verticale siano particolarmente diffusi all'interno di tale comparto merceologico.

Per ortofrutta e vivaismo prevalgono invece i rapporti di collaborazione con altre imprese locali, segno del forte radicamento territoriale che connota con particolare intensità simili colture.

Per quanto riguarda zootecnica e allevamenti, invece, le *partnership* pubblico/privato assumono un ruolo determinante, soprattutto per la grande importanza di eventi che promuovono la commercializzazione del bestiame.

Se il canale delle collaborazioni che si interfacciano con il sistema distributivo è stato diffusamente utilizzato, molto meno esplorato è il tentativo di intessere reti che abbiano quali referenti i soggetti a monte dell'azienda produttrice, ossia i fornitori: poco più di un quarto delle aziende

che partecipano a reti ha l'abitudine di utilizzare tale risorsa relazionale per contrattare collettivamente gli acquisti; circa un decimo istituisce servizi collettivi di trasporto.

3. LA MINORANZA TRAINANTE IN QUATTRO PROFILI TIPOLOGICI

Il mondo dell'agricoltura che sa essere impresa, esaminato nel precedente capitolo, dipinge nel complesso uno scenario decisamente positivo, con numeri incoraggianti che lasciano ben sperare per il ruolo che tale settore potrà giocare nel prossimo futuro. In Italia non ci sarà il paventato abbandono dell'attività produttiva, per concentrarsi esclusivamente su più redditizie funzioni di trasformazione di prodotti importati da altri continenti. Al contrario, già oggi le imprese del settore hanno capito come muoversi in un contesto sempre più dinamico e competitivo e sanno ritagliarsi un proprio ruolo attivando un processo empatico nei confronti del mercato. Gli imprenditori intervistati, che rappresentano una parte numericamente minoritaria dell'intero sistema agricolo, hanno infatti dimostrato di saper essere in sintonia con i gusti e le esigenze dei consumatori ed al tempo stesso di saper integrare nelle funzioni "istituzionali" dell'azienda anche altre in grado di conferirle quella quota di valore aggiunto che un tempo veniva persa ad esclusivo vantaggio di intermediari che si occupano della trasformazione, del confezionamento o della distribuzione dei prodotti.

Le cifre sono piuttosto esplicite e vale la pena ricordare le principali:

- il 95% delle imprese ha attivato processi di innovazione, solitamente volti a migliorare gli *standard* produttivi e a rispondere alle nuove esigenze che contraddistinguono la domanda dei consumatori;
- l'80% delle imprese intervistate adotta una strategia proattiva, puntando sul miglioramento qualitativo oppure concentrandosi sulla commercializzazione di beni destinati al vasto pubblico o a selezionati segmenti di clientela;
- l'80% delle imprese partecipa a reti aventi quale obiettivo la condivisione dei saperi ed il rafforzamento del potere di mercato;
- oltre la metà delle imprese accede al mercato attraverso un marchio, sia esso aziendale oppure collettivo;
- circa il 40% opera all'estero oppure ha intenzione di estendere il proprio raggio d'azione al di fuori dei confini nazionali.

Esaminando più nel dettaglio quanto avviene all'interno del campione, è possibile rendersi conto che non tutte le aziende adottano i medesimi comportamenti. Non tutti gli imprenditori hanno la stessa visione del mercato, né gli strumenti per manovrare con successo le leve della competitività. Si viene pertanto a creare un *mix* articolato e complesso di soluzioni che, secondo vari gradi d'intensità, tendono a coniugare necessità produttive, esigenze commerciali ed abilità gestionali.

Dall'indagine emergono così quattro differenti traiettorie di sviluppo del sistema imprenditoriale agricolo italiano, quattro diverse concezioni del fare e dell'essere impresa (**fig. 3.1**).

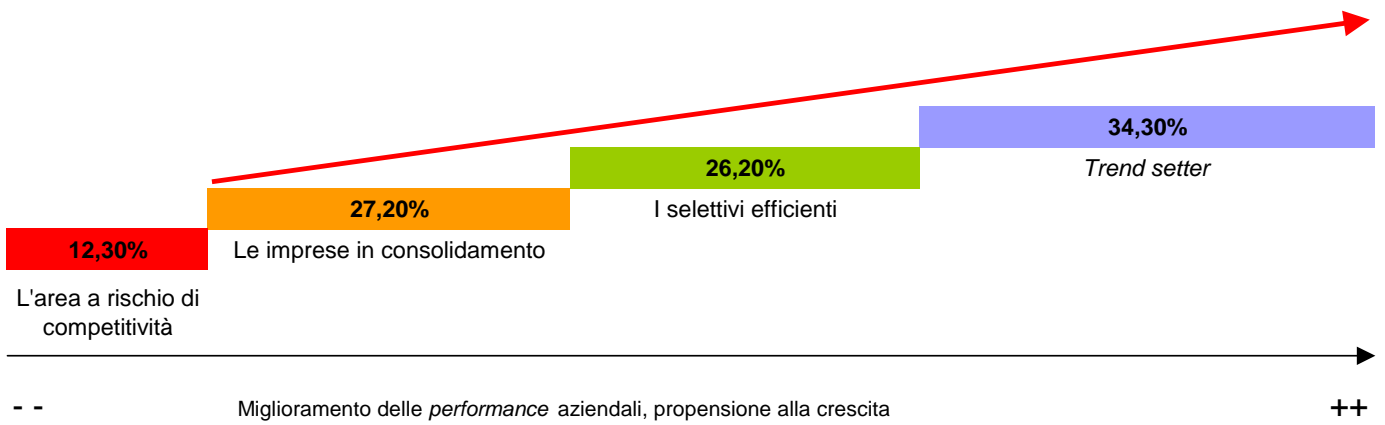
Alcune si dimostrano certamente al passo coi tempi, evolute e moderne, e contraddistinguono aziende in grado di governare nel migliore dei modi le sfide del cambiamento. Rientra in tale categoria circa il 60% dei 302 casi analizzati: in primo luogo, sicuramente, quelli che si possono definire i *trend setter*, gli imprenditori che maggiormente hanno saputo cogliere le opportunità del nuovo contesto economico in cui si situa l'esperienza produttiva ed il cui modello serve in una certa misura da esempio per il resto del settore; a costoro si aggiunge un gruppo caratterizzato da elevati livelli di efficienza e da una spiccata propensione ad agire su nicchie scelte di mercato.

Un ulteriore 27% è alla guida di aziende che appaiono strutturalmente meno consolidate e leggermente più esposte ai condizionamenti esterni. Invece che accettare passivamente un certo grado di vulnerabilità, tuttavia, costoro lavorano attivamente e con esiti positivi per migliorare la propria situazione e per rafforzare il potere contrattuale dell'impresa.

Rimane ancora ai margini di una simile evoluzione circa il 12% delle aziende del campione, gestite da imprenditori con un'età media più elevata e che hanno una concezione decisamente tradizionale del lavoro agricolo, così come degli strumenti che favoriscono il buon funzionamento dell'azienda.

Di seguito si analizzano le caratteristiche e le traiettorie evolutive di ciascun gruppo tipologico di impresa.

Fig. 3.1 - La minoranza trainante in quattro gruppi tipologici



Fonte: Indagine Censis Confagricoltura, 2007

3.1. I trend setter (34,3% del campione)

Si tratta sicuramente del gruppo più interessante, costituito dai veri e propri campioni del cambiamento: aziende moderne, sia per quanto riguarda le modalità gestionali che per le strategie da utilizzare nell'affrontare le sfide del mercato; aziende che hanno capito quanto *soddisfare le esigenze e le aspettative dei consumatori finali* ed entrare in relazione con loro sia molto più importante che massimizzare i quantitativi prodotti o ridurre al minimo i costi. Non a caso, *il potenziamento della funzione commerciale costituisce il principale obiettivo di sviluppo e di miglioramento* indicato dai membri del *cluster* ed attorno a tale finalità ruota l'intera struttura organizzativa e produttiva dell'impresa.

In primo luogo, si può osservare che la quasi totalità degli imprenditori ha optato per una strategia proattiva, che nella maggioranza dei casi (il 41%) li vede direttamente impegnati nel cercare di espandere la clientela potenziale attraverso la promozione dei prodotti ed il sostegno alla loro immagine (**tab. 3.1.**). Coerentemente con tale impostazione, volta ad integrare la fase produttiva con quella distributiva, l'accesso al mercato avviene, solitamente attraverso un marchio, sia esso aziendale (53,5%) oppure collettivo (38,6%)⁷. I beni acquisiscono così una notorietà presso i consumatori, che ne rafforzeranno la domanda e di conseguenza il potere contrattuale nei confronti della rete distributiva. Una simile politica commerciale dà i risultati migliori quando il produttore riesce ad agire in *una logica di filiera corta*, saltando il maggior numero possibile di intermediari ed interfacciandosi direttamente con i dettaglianti. Il caso limite è quello della vendita diretta alla clientela nell'ambito di uno spaccio aziendale, soluzione realizzata dal 41% degli appartenenti al gruppo.

Il *mix* di processo attuato dai *trend setter*, estendendo le funzioni dell'impresa agricola dalla sola fase della produzione a quella della commercializzazione, permette indubbiamente di migliorare il prezzo dei prodotti all'origine. Tuttavia tali agricoltori si spingono ben oltre, avendo compreso che buona parte del valore aggiunto, oltre a quello che si genera attraverso le politiche di *marketing*, ha la propria origine nel momento della

⁷ In totale le aziende del *cluster* che utilizzano almeno una delle due modalità di accesso al mercato è pari al 67,3%

Tab. 3.1. - Gruppo 1 - I trend setter

		Valori interni al gruppo	Valori medi
Obiettivi: potenziamento funzione commerciale	Voti 1-5	4,2	3,7
Strategia di mercato: espansiva	%	41,3	20,7
Accesso al mercato: marchio aziendale	%	53,5	36,1
Attività di trasformazione svolte direttamente dall'azienda	%	56,3	36,1
Esportazione dei prodotti	%	40,8	27,5
Diversificazione produttiva tra più comparti	%	35	22,8
Tipologia di innovazioni: nuove strategie di commercializzazione	%	53,4	33,4
Risultato delle innovazioni: aumento delle vendite	%	72	44,8
Risultato delle innovazioni: rafforzamento del legame con i clienti	%	79	64
Sito web aziendale	%	64,1	45
Obiettivo reti: commercializzazione prodotti	%	66,3	57,5
Obiettivo reti: esportazioni	%	31,5	22,5
Risultato reti: attivazione processi di innovazione	%	84,8	74,6
Risultato reti: aumento delle vendite	%	73,9	53,1
Comparto: coltivazioni legnose	%	44,6	29,8
<i>Performance</i> : fatturato in crescita	%	75,4	43,4
Finanziamento: credito ordinario	%	66	51,9
Fatturato medio dell'azienda	euro	2.188.841	1.281.410
Età media dell'imprenditore	anni	48	50

Fonte: indagine Censis Confagricoltura 2007

trasformazione e del confezionamento dei prodotti. Nelle aziende che vogliono controllare il mercato, pertanto, tale passaggio non viene più demandato all'esterno, ma per quanto possibile è ormai entrato ad affiancare le quotidiane attività produttive. Se meno del 20% dei *trend setter* cede il prodotto ad industrie di trasformazione, nel 56% dei casi quest'attività viene realizzata direttamente dall'azienda.

Una diretta conseguenza della spiccata propensione al mercato che emerge dalle imprese qui considerate, che nulla hanno da invidiare alle loro omologhe del settore industriale, è sicuramente la capacità di guardare alle opportunità commerciali nella loro globalità. Non ci si limita ai confini locali o nazionali, ma si cercano attivamente sbocchi in altri Paesi d'Europa e del mondo. In un settore in cui esportare è oggettivamente un'attività complicata e dove l'aver rilevato un 27,5% di aziende esportatrici viene considerato un risultato di tutto rispetto, la percentuale di imprenditori che commercializzano all'estero i propri prodotti è in questo gruppo pari al 40,8% e quasi un terzo del fatturato che realizzano proviene da tali mercati, contribuendo consistentemente alla crescita e allo sviluppo interno.

Naturalmente non ci si improvvisa *trader* internazionali, né si può pensare di adottare una politica espansiva che non sia adeguatamente supportata da una strategia complessiva di gestione a sostegno dell'attività commerciale. Per essere un *trend setter* non è di per sé sufficiente avere un marchio oppure esportare, ma bisogna produrre, innovare e relazionarsi con gli altri soggetti avendo sempre ben presente che la finalità ultima è svolgere un ruolo da protagonista all'interno del mercato.

L'attività produttiva in senso stretto, l'introduzione di particolari innovazioni, la partecipazione a *network* con altre aziende, sono tre momenti che divengono funzionali al fondamentale obiettivo di potenziare il ruolo commerciale dell'impresa.

Per quanto riguarda la fase della produzione, si nota una spiccata tendenza a diversificare le colture sia all'interno di uno stesso comparto (34% a fronte di una media del 25%) che tra comparti differenti (35% contro 22%). Un po' come in ambito finanziario l'investitore saggio diversifica il rischio, così gli imprenditori più dinamici e innovativi sanno che per non essere esposti alla variabilità degli agenti esterni è conveniente poter agire in una pluralità di mercati differenti. Anche all'interno di questo raggruppamento resta

comunque un solido nucleo di imprese che scelgono con successo di far perno su una solida specializzazione in poche linee di prodotto (il 61%).

L'innovazione è l'elemento su cui si fonda il "modo di essere" dei *trend setter*. Si tratta di un'innovazione a 360°, che non trascura nessuno degli aspetti che possono contribuire alla modernizzazione dell'impresa. Tutti prendono parte a tale processo di costante aggiornamento tecnico, tecnologico e strategico e lo fanno con un'intensità maggiore di qualunque altra azienda. Il confronto tra valori del gruppo e valori medi non lascia spazio ad alcun tipo di esitazioni:

- il 75% dei membri del gruppo introduce nuove tecniche colturali o di allevamento, contro una media del 65%;
- il 68% rinnova le proprie strutture di produzione, a fronte di una media del 57%;
- il 54% si dota di nuovi strumenti per l'amministrazione e la contabilità, fondamentali per far fronte alle richieste di trasparenza delle banche, mentre il dato generale è del 43%;
- il 37% adegua gli impianti di conservazione e di confezionamento, a fronte di un 30% generale.

La differenza più significativa tra *trend setter* ed il resto del mondo agricolo esaminato consiste nella differente propensione a dotarsi di nuove strategie per la commercializzazione e la promozione dei prodotti. A venti punti percentuali ammonta infatti il divario tra valore interno al gruppo e valore medio complessivo: 53,4% contro 33,4%. Inserirle pertanto in una logica fortemente orientata al mercato, nell'80% dei casi, le innovazioni adottate hanno portato ad un rafforzamento del legame con i clienti che si è inoltre tradotto, per il 72%, in un incremento delle vendite e del fatturato. Si tratta di un'ulteriore dimostrazione della tesi secondo la quale, *per entrare in empatia con il mercato, bisogna effettivamente realizzare significativi investimenti espressamente destinati a tale scopo* e che spendere con siffatto obiettivo ha un ritorno, in termini di fatturato, molto maggiore che se ci si limita ad accrescere la produttività dell'azienda.

Un'accortezza, neppure troppo costosa, consiste nel dotarsi di un sito internet aziendale attraverso cui promuovere *on line* la propria attività. Lo spazio *web* può diventare il luogo fondamentale nel quale descrivere

l'azienda, la propria produzione, spiegarne la qualità e le modalità di coltivazione. In breve, è l'occasione per illustrare a consumatori e clienti tutto il sistema di valori e competenze che la differenziano dai concorrenti.

Un dato che emerge con particolare evidenza è che, all'origine della considerevole spinta innovativa che caratterizza i *trend setter*, vi è quasi sempre un intenso rapporto di collaborazione con altri soggetti: nel 73% dei casi l'introduzione di innovazioni nasce dal confronto con attività imprenditoriali simili; nel 36% da una *partnership* con Università e centri di ricerca. I membri di questo gruppo si connotano, infatti, per un'accentuata "cultura della collaborazione", che trova conferma in un tasso particolarmente elevato di partecipazione a *network*: è pari al 90% la quota di imprese che aderiscono ad una qualche forma di rete. Gli intenti possono essere molteplici e vanno dallo scambio di informazioni tecniche ad accordi per la commercializzazione dei prodotti. Tutta la gamma di opportunità è comunque approfonditamente esplorata, sia per quanto riguarda la tipologia dei rapporti messi in atto che per gli obiettivi per cui vengono costituiti.

Da notare una netta prevalenza degli accordi di natura orizzontale, tra imprese del settore. Tale modalità è attuata da circa l'80% dei *trend setter* cooperanti. Significativo è pure il numero di aziende che hanno attivato accordi con chi opera sul territorio (67%) oppure con altre componenti della filiera (66%). Il dato più interessante, se comparato con gli altri tre gruppi, è però l'elevato grado di cooperazione che intercorre tra imprenditori e soggetti pubblici: 66%, a fronte di una media complessiva pari al 53%. Per quanto l'83% dei membri di questo *cluster* consideri problematico il rapporto con la Pubblica Amministrazione nel suo complesso, a causa dell'eccessiva burocrazia che ostacola il corretto svolgimento dell'attività imprenditoriale, vi è comunque il costante tentativo di intessere una collaborazione proficua e interessante con una serie di organismi pubblici quali appunto le Università, il sistema camerale e soprattutto gli enti locali.

La fitta trama di relazioni cui si è appena fatto riferimento nasce da una duplice finalità. Da un lato il desiderio, profondamente radicato, di confrontarsi e scambiare informazioni relativamente a macchinari e tecnologie utilizzate (obiettivo presente nell'83% delle reti cui hanno aderito *trend setter*). Dall'altro, la volontà di collaborare per una più efficiente commercializzazione dei prodotti (66%), magari con lo specifico intento di esportarli (31,5%). Entrambi gli obiettivi sono stati ampiamente raggiunti, al punto che:

- per l'85% dei partecipanti le reti hanno reso possibile l'attivazione di processi di innovazione;
- per il 74% hanno contribuito ad un incremento delle vendite e del fatturato.

Si conferma ancora una volta, da tali percentuali decisamente al di sopra dei valori medi, che la spiccata propensione al potenziamento delle funzioni commerciali costituisce la vera discriminante tra queste aziende ed il resto del settore agricolo.

Ci si potrebbe chiedere se essere un *trend setter* dipenda esclusivamente dalle capacità manageriali dell'imprenditore e dalla sua visione del mercato, rendendo pertanto le prassi applicate potenzialmente esportabili all'intero universo di riferimento, oppure se esistono una serie di fattori di natura strutturale in grado di collocare esclusivamente determinate aziende all'interno di tale categoria. I dati che emergono dall'analisi del campione portano ad optare per la prima delle due tesi, sia pure con qualche precauzione.

I fattori di natura strutturale che maggiormente potrebbero influire sulla capacità di essere un *trend setter* sono sicuramente tre: il comparto in cui si colloca la produzione agraria, l'area geografica dove si trova l'azienda e le sue dimensioni. Contrariamente a quanto solitamente si pensa, non è necessario avere un terreno particolarmente esteso per riuscire a realizzare un buon fatturato ed essere competitivi sul mercato: è appena sufficiente superare l'eccessiva frammentazione che contraddistingue parte del sistema agricolo italiano ed acquisire una dimensione che consenta un minimo di efficienza. Basti notare che in un quarto dei casi i membri del gruppo più avanzato tra quelli identificati hanno un appezzamento che si estende su meno di 30 ettari di superficie.

Anche l'area geografica desta qualche sorpresa, in particolare per chi si aspetta il solito meridione al traino del Nord ricco e produttivo. La valorizzazione delle risorse agricole sembra invece essere uno dei canali principali attraverso cui può passare il rilancio economico del Sud, dove molte sono le zone in grado di offrire prodotti di elevatissima qualità che possono essere venduti a prezzi remunerativi. Se il 32,8% complessivo delle aziende intervistate proviene proprio dal Mezzogiorno, la loro presenza tra quelle classificate come *trend setter* sale al 35%, una differenza certo non eclatante ma comunque significativa di una capacità delle imprese agricole

meridionali di essere competitive e all'avanguardia. Anche l'Italia centrale sembra ben rappresentata in questo raggruppamento (29% a fronte di una presenza nel campione pari al 26,5%), mentre le ditte del Nord si concentrano soprattutto nel secondo dei gruppi individuati.

L'unico elemento strutturale effettivamente in grado di incidere con una certa rilevanza nel determinare la possibilità di essere un *trend setter* è il comparto nel quale si colloca la coltivazione principale. Difficilmente, infatti, potranno rientrare in tale categoria aziende che producono *commodity* e ciò spiega perché, nonostante la loro presenza nel campione si avvicini al 40%, soltanto il 21% delle imprese del comparto seminativi sono presenti in questo gruppo. Le aziende di tutti gli altri comparti hanno invece le medesime possibilità di governare il mercato in maniera dinamica e moderna e di dar vita a rapporti economici che le valorizzino e ne alimentino una crescita sostenuta. In ogni caso, il comparto che maggiormente si presta a simili operazioni sembra essere quello delle coltivazioni legnose, dominante all'interno del gruppo con un 47% di aziende a fronte di una presenza complessiva nel campione pari al 30%.

Se appare piuttosto evidente che non sono i fattori strutturali a determinare la capacità di un'azienda di essere *trend setter*, non altrettanto può dirsi per quanto riguarda le capacità dell'imprenditore, che deve dimostrarsi particolarmente moderno sia per quanto riguarda le modalità gestionali che per le strategie da utilizzare nell'affrontare le sfide del mercato. Non è un caso, pertanto, che le aziende migliori siano quelle gestite da un titolare solitamente piuttosto giovane: nel 56% dei casi ha meno di cinquant'anni, nel 30% meno di quaranta. Inoltre, emerge molto chiaramente una spiccata propensione ad adottare decisioni attraverso modalità condivise e ad inserire professionisti e *manager* alla guida dell'impresa.

Un ultimo aspetto da considerare relativamente a questo primo gruppo d'aziende riguarda i canali di finanziamento utilizzati, dove si può cogliere un ampio ricorso al credito ordinario di medio e lungo periodo, utilizzato dal 48% delle aziende contro il 33% complessivo del campione. Ciò significa che essere un *trend setter* richiede un'elevata dose di lungimiranza, con la capacità di pianificare nel tempo gli investimenti ed i risultati che produrranno, ed al contempo anche una notevole chiarezza e trasparenza nei bilanci, tali da rendere l'azienda affidabile e credibile agli occhi delle banche.

I risultati di un simile *mix* di politiche accomunate da una forte attenzione al consumatore finale sono molto positivi e si traducono in un aumento del fatturato per il 75% delle aziende.

3.2. I selettivi efficienti (26,2% del campione)

Benché meno brillante del precedente, anche il gruppo dei *selettivi efficienti* si connota per la presenza di aziende in ottima salute, con un fatturato in crescita nel 41% dei casi e sostanzialmente stabile nei rimanenti. La loro caratteristica fondamentale è la scelta di concentrare risorse e investimenti sulla fase produttiva, al fine di ottenere beni di eccellente qualità, altamente differenziabili dagli *standard* del mercato. Per raggiungere tale proposito utilizzano un efficace *mix* di strategie commerciali e di innovazioni colturali e tecnologiche che gli permette di ritagliarsi una nicchia medio-alta di clientela anche senza doversi fare direttamente carico delle politiche di *marketing* nella loro interezza.

Contrariamente alla strategia espansiva dei *trend setter*, che in un'ottica di riduzione del rischio e di ampliamento del bacino potenziale di clientela richiede una significativa diversificazione della produzione anche all'interno di più comparti colturali, per i *selettivi efficienti* la possibilità di consolidare il proprio posizionamento sul mercato passa attraverso alti livelli di specializzazione volti al continuo miglioramento delle produzioni. Non sorprende pertanto constatare che ben l'80% dei membri di questo gruppo, a fronte di una media complessiva del 68%, scelga di concentrarsi su poche linee di prodotto (**tab. 3.2.**).

Essendo riusciti a realizzare dei beni molto richiesti, ma difficilmente reperibili sul mercato, per costoro non è particolarmente stringente la necessità di investire su un proprio marchio individuale, tanto che – caso unico tra i quattro raggruppamenti esaminati – queste imprese ricorrono più frequentemente al marchio di origine (29%) che a quello aziendale (26%). Addirittura un quinto degli imprenditori qui considerati accede al mercato senza alcuna forma di *brand* e piuttosto diffusa è anche la cessione del prodotto a grossisti. Ovviamente tale conferimento non è casuale, ma avviene all'interno di una logica complessiva che prende in considerazione costi e benefici delle soluzioni alternative. Ancor di più, tiene conto della forza contrattuale delle ditte nei confronti della rete distributiva, che diventa

Tab. 3.2 - Gruppo 2 - I selettivi efficienti

		Valori interni al gruppo	Valori medi
Obiettivi: Potenziamento della funzione commerciale	Voti 1-5	3,6	3,7
Obiettivi: Introduzione di nuove tecniche colturali o di allevamento	Voti 1-5	3,5	3,6
Obiettivi: Incremento e miglioramento della dotazione di tecnologia	Voti 1-5	3,5	3,7
Specializzazione su poche linee di prodotto	%	79,7	67,9
Strategia di mercato: nicchia	%	30,4	23,8
Strategia di mercato: miglioramento qualitativo	%	39,2	37,4
Accesso al mercato: marchio di origine	%	28,2	28,8
Punti di forza: La rete distributiva	%	40,5	35,4
Esportazione dei prodotti	%	29,1	27,5
Attività di trasformazione svolte direttamente dall'azienda	%	29,1	36,1
Aspetti critici: il miglioramento delle tecniche colturali	%	53,2	49
Obiettivo reti: Innovazione di prodotto/processi produttivi	%	59	60,8
Fattori determinanti per innovazioni: contributi pubblici	%	57,5	50
Continuità aziendale assicurata dai figli del proprietario	%	35,5	28,8
Fatturato medio dell'azienda	euro	831.388	1.281.410
Età media dell'imprenditore	anni	52	50

Fonte: indagine Censis Confagricoltura 2007

anzi il principale punto di forza del *cluster*. Lo è sicuramente per il 40,5% degli intervistati e lo è perché costoro hanno saputo attivare un rapporto di stretta collaborazione nei confronti dei propri clienti, coinvolgendoli in un *network* di lunga durata da cui entrambe le parti traggono notevoli vantaggi. Non a caso, le reti di natura verticale sono le più utilizzate dai *selettivi efficienti*, più diffuse di quelle con le imprese del settore o con altre attive a livello locale ed hanno portato, come risultato, ad un significativo incremento delle vendite.

Frutto di un'oculata politica produttiva che rivela una buona capacità di *scouting* del mercato ed una diffusa sensibilità al corretto utilizzo delle leve di *marketing*, le imprese di tale raggruppamento manifestano una più che apprezzabile propensione ad esportare, riscontrata presso il 29,1% dei membri a fronte di una media del campione del 27,5%. Il gruppo dei *trend setter* e quello dei *selettivi efficienti* sono gli unici due ad avere, attualmente, una significativa presenza commerciale all'estero, mentre negli altri la partecipazione agli scambi internazionali riguarda meno del 15% delle imprese. La quota di fatturato proveniente da oltre i confini nazionali è sostanzialmente analoga in entrambi i casi, intorno al 30% del totale, e se nel primo la strategia espansiva adottata porta ad un generale incremento della presenza commerciale, tale *trend* positivo resta comunque piuttosto evidente e coinvolge più di un terzo delle imprese.

Pur utilizzando leve diverse, ricorrendo cioè ad una strategia meno aggressiva, che si rivolge principalmente a segmenti medio-alti di clientela disposti a pagare un *premium price* per prodotti dall'elevato valore qualitativo e simbolico, anche il gruppo dei *selettivi efficienti* sa ritagliarsi una quota di valore aggiunto tradizionalmente derivante dalla commercializzazione dei prodotti e dal controllo delle politiche di *marketing*. Ciò avviene non tanto facendosi carico della distribuzione e degli investimenti che vi sono connessi, quanto piuttosto saltando una serie di intermediari per relazionarsi direttamente con l'interfaccia più prossima al consumatore finale. Tra i vari passaggi che, quando possibile, vengono internalizzati dall'azienda vi sono di certo quelli relativi alla trasformazione e al confezionamento dei prodotti. Per esempio, il 30% dei componenti di questo raggruppamento, mentre soltanto il 20% demanda ad altri tale compito.

Una strategia molto orientata sulla capacità di rispondere alla domanda di beni di alta gamma richiede che le imprese siano in sintonia con i gusti e le

esigenze dei consumatori finali, ma anche costantemente all'avanguardia dal punto di vista delle tecniche e delle tecnologie disponibili. Il miglioramento delle tecniche colturali è un'esigenza particolarmente avvertita, come dimostra l'elevata percentuale (53,2%) di chi lo considera un elemento critico, cruciale per lo sviluppo e la crescita della propria azienda. Negli ultimi anni l'introduzione di tecniche colturali o di allevamento innovative è stata tra le innovazioni più diffuse (64,6%), assieme all'adeguamento dei mezzi di produzione: parco macchine, impianti e strutture. Lo sforzo finora compiuto sarà completato nei prossimi anni con una particolare attenzione anche per la diffusione di nuove strategie di commercializzazione e di promozione, che saranno avviate dal 30% degli intervistati contro il 17% di chi le ha già introdotte nel recente passato.

L'innovazione di processo e di prodotto è anche uno degli obiettivi che presiedono la creazione di reti volte alla condivisione dei saperi e della conoscenza.

Oltre alla volontà di rispondere alle richieste o ai suggerimenti dei propri clienti, all'origine dei cambiamenti introdotti in azienda vi è, determinante come sempre, il confronto con attività imprenditoriali simili. Se il 62% dei *selettivi efficienti* ha però identificato nello scambio di informazioni su tecniche, macchinari o tecnologie uno dei fattori che hanno spinto ad innovare, quasi altrettanto significativo è il ruolo svolto dalla possibilità di utilizzare i contributi pubblici. Se ne è avvalso il 58% degli imprenditori, segno dell'importanza di tale forma di sostegno ed al contempo dell'efficienza manageriale di chi sa gestire con successo contributi vincolati all'ottenimento di determinati risultati. Gli aiuti utilizzati e le innovazioni introdotte hanno portato ad un significativo aumento delle vendite e ad un rafforzamento del legame con i clienti, confermando ancora una volta l'ottima visione del mercato che guida le scelte strategiche del gruppo.

All'origine di simili livelli di *performance* vi è una struttura gestionale aperta e moderna, in grado di rispondere adeguatamente alle mutevoli esigenze di un contesto dinamico e competitivo. Ciò trova riscontro *nella capacità di coinvolgere le persone che lavorano in azienda, soprattutto quando si tratta dei propri familiari, nell'adozione delle decisioni più importanti*. Un atteggiamento del genere favorisce sicuramente la *continuità dell'impresa e la sua sopravvivenza al delicato momento del passaggio generazionale*. Pronti ad ereditare ditte in ottima salute, i figli degli

imprenditori *selettivi efficienti* tendono a lavorare all'interno della struttura aziendale e nel 35,5% dei casi (a fronte di una media del 28,8%) sono già stati identificati dai loro genitori come i proscutori di un'attività di successo e coloro che probabilmente permetteranno all'azienda di compiere il vero salto verso l'eccellenza.

3.2 Le imprese in fase di consolidamento (27,2% del campione)

Se entrambi i gruppi esaminati in precedenza e rappresentativi di oltre il 60% del campione si contraddistinguono per ottimi livelli di *performance*, benché ottenuti adottando strategie differenti e focalizzando la propria attenzione su aspetti diversi del rapporto con il mercato, le aziende che compongono il terzo *cluster* sono caratterizzate da un fatturato che negli ultimi anni è rimasto sostanzialmente stazionario o da una crescita piuttosto contenuta del giro d'affari. Non si è comunque trattato di un risultato negativo, quanto invece di una manifestazione della diffusa capacità di mantenere le posizioni acquisite nonostante un contesto esterno complesso e a volte turbolento. Contrariamente a quanto ci si potrebbe aspettare, tuttavia, gli imprenditori in questione non si limitano a difendersi dalla concorrenza, ma realizzano sforzi considerevoli per rafforzare il potere contrattuale della propria azienda e per trovare nuovi sbocchi commerciali ai loro prodotti. Soltanto il 12,5% degli intervistati adotta in questo momento una strategia volta a tutelarsi dai competitori principali, mentre più di tre quarti sono coloro che cercano di rispondere alle difficoltà congiunturali modernizzando l'intera struttura organizzativa per renderla in grado di rispondere adeguatamente alle richieste dei consumatori e di fronteggiare al meglio le avversità (**tab. 3.3.**).

Allo stadio attuale, le aziende di questo raggruppamento lasciano intravedere una certa vulnerabilità dovuta ad un controllo ancora insufficiente dei canali nei quali viene generata la parte più significativa del valore aggiunto: la cessione del prodotto a grossisti o centri di raccolta è una modalità di accesso al mercato più diffusa della commercializzazione tramite marchio, sia esso aziendale oppure collettivo; le attività di trasformazione avvengono più frequentemente all'esterno che all'interno dell'azienda.

Tab. 3.3 - Gruppo 3 - Le aziende in via di consolidamento

		Valori interni al gruppo	Valori medi
Cessione del prodotto a cooperative, consorzi grossisti	%	52,4	44,8
Cessione del prodotto a industrie di trasformazione	%	29,3	24,7
Punti di forza: la capacità di produrre a costi più bassi dei concorrenti	%	36,6	35,1
Risultato delle innovazioni: riduzione dei costi	%	57,1	55,9
Obiettivo delle reti: contrattazione collettiva degli acquisti	%	30,5	26,3
Problematiche incontrate nell'ultimo anno: andamento climatico	%	67,1	56
Problematiche incontrate nell'ultimo anno: concorrenza estera	%	51,2	41,1
Aspetti critici: il prezzo dei fattori produttivi	%	97,6	93
Problematiche incontrate nell'ultimo anno: rapporti con i fornitori	%	19,5	15,6
Punti di debolezza: la rete distributiva	%	44	32,1
Punti di debolezza: i clienti a cui si conferiscono i prodotti	%	24,4	16,6
Obiettivi: potenziamento delle funzioni logistiche e distributive	Voti 1-5	3,2	3
Obiettivi: ampliamento della gamma dei prodotti	Voti 1-5	2,9	2,8
Innovazioni da introdurre nei prossimi anni: nuove tecniche colturali	%	43,9	43,4
Innovazioni da introdurre nei prossimi anni: nuove <i>cultivars</i>	%	35,4	34,1
Origine delle innovazioni: fronteggiare una perdita di competitività	%	74	57,3
Acquisizione o sviluppo interno di nuove tecnologie	%	35,1	32,5
Esportazione: volontà di esportare ma senza sapere ancora dove e come	%	14,7	11,2
Fatturato medio dell'azienda	euro	613.538	1.281.410
Età media dell'imprenditore	anni	50	50

Fonte: indagine Censis Confagricoltura 2007

Non potendo governare le leve del *marketing*, la concorrenzialità passa dunque attraverso un efficace controllo dei costi di produzione, considerato uno dei principali punti di forza dalle aziende del gruppo. Il 36,6% degli intervistati poggia il proprio potere competitivo proprio sulla capacità di produrre a condizioni più vantaggiose rispetto ai concorrenti. Ciò porta le imprese in questione ad essere particolarmente esposte ai fattori esterni. L'andamento climatico o la concorrenza proveniente dall'estero assumono pertanto una rilevanza che non ha eguali nei gruppi precedentemente esaminati, al punto da essere in grado di determinare il successo o il fallimento di un'intera annata produttiva. La problematicità più diffusamente riscontrata nel corso dell'ultimo anno, condivisa dal 67% dei membri del *cluster* a fronte di una media complessiva che si ferma al 56%, può essere ascritta all'influenza delle condizioni meteorologiche sulla produzione. La difficoltà a fronteggiare la concorrenza proveniente dall'estero è lamentata dal 51% delle imprese contro il 41% generale del campione.

Il prezzo dei fattori produttivi diventa poi un elemento vitale, al punto che il 98% degli imprenditori del gruppo lo considera una fonte di criticità (opinione espressa dal 93% del campione) e soprattutto che per l'87% (contro il 75% generale) si tratta di un aspetto molto critico. La conseguenza è un certo livello di conflittualità con i fornitori, verso cui un quinto dei membri del gruppo lamenta di aver avuto problemi nel corso dell'ultimo anno. Ammesso che le condizioni esterne lo consentano, la capacità di contenere i costi di produzione rappresenta indubbiamente il principale punto di forza rispetto agli altri raggruppamenti esaminati. È interessante osservare come al raggiungimento di tale obiettivo siano efficacemente rivolte tanto le innovazioni introdotte dall'azienda quanto le reti alle quali prende parte. La riduzione dei costi è il risultato più frequente realizzato dalle innovazioni tecniche e tecnologiche, conseguito nel 57% dei casi, mentre tra gli obiettivi per cui l'azienda partecipa ad un *network* distacca la contrattazione collettiva degli acquisti.

Al contrario, quanto riguarda la distribuzione e la commercializzazione dei prodotti costituisce per le imprese in questione un fattore di vulnerabilità. *La rete distributiva è considerata dal 44% del gruppo come un punto di debolezza, a fronte di una media del 32%; i clienti a cui vengono conferiti i prodotti lo sono per il 24% contro una media del 16%*. Appare evidente, da simili cifre, che lo sforzo da compiere per consolidare le aziende di questa categoria ed inserirle in un *trend* di crescita e di sviluppo deve essere

principalmente orientato ad un rafforzamento delle loro potenzialità commerciali.

Di ciò si rendono ben conto gli imprenditori intervistati, che stanno volgendo verso tale finalità la propria attenzione nel governo dell'impresa. *Il potenziamento delle funzioni logistiche e distributive costituisce senza dubbio l'obiettivo di miglioramento che maggiormente caratterizza il cluster e quasi altrettanto importante è considerato l'ampliamento della gamma di prodotti da commercializzare.* L'atteggiamento non è passivo o fatalista, ma al contrario si può notare una spiccata determinazione a prendere in mano il controllo delle leve della competitività, a partire dall'innovazione. Molto elevata è la volontà di aggiornarsi dal punto di vista tecnico, tecnologico e soprattutto strategico. Nei prossimi anni saranno introdotte nuove tecniche colturali e di allevamento, ma anche nuove *cultivars* o nuove razze. Inoltre più numerosi che in passato sono gli imprenditori che forniranno all'azienda nuove strategie di *marketing*: nel prossimo triennio saranno adottate dal 39% degli imprenditori del gruppo, mentre in quello appena trascorso lo sono state soltanto dal 30%. Più che il desiderio di imitare esperienze analoghe, più che la volontà di rispondere alle esigenze dei clienti o ai suggerimenti dei fornitori, ciò che spinge i membri del gruppo ad innovare è la consapevolezza della necessità di dover fronteggiare una perdita di competitività. Ancora è presto per sapere se si otterranno i risultati sperati, ma quel che è certo è che l'impegno profuso è notevole, come dimostra l'elevata percentuale di aziende che stanno sperimentando nuove tecnologie acquisite *ad hoc* (il 35%). Più in generale, tale sforzo si traduce in significativi investimenti nel miglioramento delle coltivazioni in termini di *standard* qualitativi attraverso l'introduzione di nuove tecniche colturali (avviate dal 58,5% del gruppo), il miglioramento del parco macchine (74,4%) e degli impianti (48,8%).

Più che apprezzabile è poi il tasso di partecipazione a *network* di condivisione delle conoscenze: il 72% ha esperienze di questo tipo, specialmente finalizzate allo scambio di informazioni tecniche (73%).

Il dato da cui emerge con maggiore evidenza la tendenza delle imprese in questione ad essere attive e a consolidare la propria forza commerciale riguarda i rapporti delle aziende con l'estero. Benché attualmente vi sia soltanto un 15% di imprenditori che già opera nei mercati d'oltre confine, va segnalata l'esistenza di un ulteriore 20% che osserva con crescente interesse le opportunità che potrebbero derivare dalle esportazioni. Di costoro, una

quota è in procinto di penetrare in tempi brevi uno o più mercati con i propri prodotti. La parte più consistente dichiara però di non essere in possesso delle informazioni necessarie all'internazionalizzazione e richiede pertanto la possibilità di beneficiare di adeguate modalità di accompagnamento e di assistenza.

3.3 L'area a rischio di competitività (12,3% del campione)

L'ultimo gruppo in cui si suddivide il campione è composto dalle aziende più tradizionali, quelle che non sembrano aver ancora interiorizzato i paradigmi di un approccio *market oriented*. Si tratta di una porzione piuttosto contenuta dell'universo preso in considerazione, formata da agricoltori che hanno un'età più elevata della media (il 60% ha più di cinquant'anni) ed una concezione della propria attività alquanto distante dalle logiche e le esigenze della competitività. Basti pensare che nel 40% dei casi sono addirittura sprovvisti di qualsivoglia strategia produttiva o commerciale e che in un ulteriore 13% la *governance* aziendale è guidata dalla necessità di difendersi dai principali concorrenti (**tab. 3.4**).

Le informazioni relative al presente raggruppamento lasciano trasparire una preoccupante debolezza strutturale, che trova la massima espressione nel dato relativo all'andamento del fatturato, dove per il 68% dei membri compare un segno negativo.

Esaminando gli atteggiamenti che contraddistinguono le modalità gestionali, così come l'approccio nei confronti delle principali leve della competitività, si delinea un profilo tipologico completamente in antitesi rispetto a quello dei *trend setter*. Laddove quelli hanno instaurato una relazione di totale empatia nei confronti del mercato, questi sembra quasi che non se ne curino. Lo si nota non soltanto osservando gli orientamenti strategici di portata generale, ma perfino le concrete scelte quotidiane relative all'innovazione interna oppure alla partecipazione a reti di collaborazione.

La differenza più macroscopica riguarda certamente la strategia produttiva. Se la quasi totalità dei *trend setter* adotta una politica proattiva, le tre modalità che la compongono (espansiva, di miglioramento qualitativo o di nicchia) sono qui minoritarie, mentre il 53% degli imprenditori si limita a difendersi dalla concorrenza oppure è completamente sprovvisto d'ogni

Tab. 3.4. - Gruppo 4 - L'area a rischio di competitività

		Valori interni al gruppo	Valori medi
<i>Performance</i> : fatturato in diminuzione	%	67,6	27,3
Strategia di mercato: nessuna	%	40,6	12,4
Strategia di mercato: difesa dai competitori	%	13,5	9
Accesso al mercato: cessione del prodotto a centri di raccolta	%	54,1	44,8
Cessione del prodotto ad industrie di trasformazione	%	35,1	24,7
Esportazione: già esportato in passato ma senza i risultati sperati	%	9,4	3,7
Problematiche incontrate nell'ultimo anno: collocazione del prodotto	%	62,2	50
Problematiche incontrate nell'ultimo anno: concorrenza dall'estero	%	54,1	41,1
Punti di forza: il know how e le tecnologie	%	64,9	56
Innovazioni da introdurre nei prossimi anni: tecniche fertilizzanti e antiparassitarie	%	43,2	35,4
Tipologia di innovazioni: nuove strategie di commercializzazione	%	16,2	33,4
Risultato delle innovazioni: non ancora ottenuti i risultati sperati	%	42,9	26,6
Obiettivo reti: conferimento del prodotto presso centri raccolta	%	63	48,8
Risultato reti: riduzione dei costi	%	51,9	41,7
Risultato reti: aumento delle vendite	%	33,3	57,1
Fatturato medio dell'azienda	euro	988.137	1.281.410
Età media dell'imprenditore	anni	53	50

Fonte: Indagine Censis Confagricoltura, 2007

visione del mercato. Come diretta conseguenza, i canali distributivi utilizzati sono pochi e poco remunerativi: appena il 35% degli imprenditori valorizza i propri prodotti attraverso un marchio, sia esso aziendale oppure d'origine, mentre nella maggioranza dei casi (54%) ci si limita a consegnarli ad un centro di raccolta. Inoltre è piuttosto raro che le attività di trasformazione siano svolte dall'azienda stessa. Soltanto il 19% riesce ad internalizzare tale passaggio, mentre il 35% si vede costretto a cedere i raccolti, così come una quota considerevole del valore aggiunto, alle industrie di trasformazione.

Anche i legami con i mercati esteri sono deboli. Ad esportare è attualmente il 13% degli imprenditori appartenenti a tale gruppo, mentre il 10% ha già tentato nel passato tale strada ma con risultati abbastanza deludenti, forse a causa di una scarsa conoscenza dei gusti e delle abitudini dei consumatori nei Paesi di destinazione.

È una situazione strana, quella degli imprenditori qui considerati. Sono in molti coloro che lamentano problemi nella collocazione del prodotto (il 62% contro una media generale del 50%), ma sembra quasi che non si rendano realmente conto delle ragioni a cui tale difficoltà è imputabile. Sostengono dipenda dalla concorrenza proveniente dall'estero, ma intanto non vedono alcuna inadeguatezza nella propria rete distributiva o nei rapporti con i clienti. Ben pochi, meno che nel resto del campione, considerano critico il rapporto con la commercializzazione dei prodotti agricoli, mentre più del 97% (la media generale è del 91%) identifica nel costo del lavoro il principale ostacolo allo sviluppo dell'impresa. Un altro elemento di criticità particolarmente avvertito da questo *cluster* è poi rappresentato dall'innovazione di prodotto (lo è per il 62% delle imprese a fronte di un valore medio del 46%), e ciò benché il 64% dei membri consideri *know how* e tecnologie come il principale punto di forza.

In effetti, tantissime sono le aziende del *cluster* che negli ultimi anni hanno introdotto innovazioni tecniche o tecnologiche. Non a caso, tra gli obiettivi che dovrebbero orientare l'azione imprenditoriale per migliorare e far crescere l'impresa, il livello di importanza più elevato è attribuito all'incremento della dotazione di tecnologia. *Il modello dell'innovazione risulta però piuttosto statico e poco adatto alle esigenze del mercato.* Un ruolo centrale è assunto dalle tecniche fertilizzanti e antiparassitarie, largamente utilizzate già nel triennio precedente (assieme a nuove tecniche colturali e all'adeguamento del parco macchine) e destinate a divenire l'innovazione più frequentemente introdotta negli anni a venire: prevede di

farne uso il 43% degli imprenditori a fronte di una media del campione pari al 35%. Dietro alla preferenza accordata a simili risorse vi è una concezione molto tradizionale dell'innovazione, che può farsi risalire ad un'interpretazione obsoleta della competitività intesa *esclusivamente* come sinonimo di maggiore produttività. Le richieste dei consumatori vanno però in tutt'altra direzione, a favore di un'agricoltura che sia innanzitutto rispettosa dell'ambiente e della salute umana, come dimostra la domanda in continua crescita di alimenti biologici o comunque privi di pesticidi o altre sostanze chimiche. La scarsa attenzione verso i gusti e le preferenze dei consumatori spiega anche la quota decisamente modesta di chi innova in una di quelle che dovrebbero essere le vere leve di una moderna impresa agricola, ossia nei processi distributivi e di commercializzazione: il 16% degli imprenditori di questo gruppo, a fronte di una media complessiva del campione del 33%. Segnali incoraggianti provengono però dall'analisi delle innovazioni che si intende introdurre nel prossimo futuro, dato che la quota di chi pensa di dotarsi di nuove strategie di promozione dei prodotti sale al 37% (secondo posto tra quelle previste, dopo fertilizzanti e antiparassitari). Si tratterebbe di una vera svolta nel modo di concepire gli interventi volti a modernizzare l'azienda, una svolta divenuta tanto più necessaria dal momento che ben il 44% dei membri del gruppo si rende conto che la rotta seguita fino a questo momento non ha portato ai risultati sperati, traducendosi in un aumento delle vendite soltanto per il 17%.

Un discorso analogo è possibile anche in merito alla partecipazione a reti di collaborazione. L'adesione a *network* sia di tipo orizzontale che verticale è piuttosto buona, riguardando quasi il 70% delle imprese del gruppo. Tuttavia è in larga misura finalizzata ad obiettivi scarsamente strategici, quali il conferimento del prodotto a centri di raccolta (con tale proposito prende parte ad una rete il 63% dei membri del gruppo). Il risultato più significativo ottenuto mediante simili esperienze è una riduzione dei costi (52% delle aziende contro una media complessiva del campione del 42%), ma pochi sono i casi in cui la *partnership* ha portato ad un significativo aumento delle vendite (il 33%, a fronte di una media del 57%).

Molte delle difficoltà riscontrate sono certo di natura strutturale, dipendendo in una qualche misura dalla crisi che sembra caratterizzare il comparto dei seminativi, preponderante all'interno del gruppo con quasi il 60% delle aziende. Un quinto degli imprenditori ritiene che l'unica soluzione sia la riconversione verso un altro comparto produttivo e si sta adoperando in tal senso. Il margine di manovra però è vasto e prima di smobilitare

converrebbe vagliare meglio le opportunità ancora disponibili. Si è visto come perfino i seminativi, all'interno di una strategia attivamente votata al miglioramento qualitativo, possono generare un fatturato in crescita e ritagliarsi nuovi spazi commerciali. La condizione è che la politica dell'impresa sia dinamica, in grado di creare i requisiti per una serie di accordi che possano rafforzare il potere contrattuale della singola azienda. Il problema è che questo segmento, marginale non solo per le *performance* che realizza ma fortunatamente anche per numero di componenti, sembra non mancare di una vera cultura d'impresa. Il dato più eclatante in tal senso proviene dalla spiccata propensione a concentrare nelle sole mani del titolare la responsabilità delle decisioni più significative: lo fa l'81% degli intervistati, rispetto ad una media complessiva del 68%.

3.4 L'effetto moltiplicatore dell'approccio *market driven*

L'analisi condotta nel presente capitolo ha consentito di approfondire le tendenze che differenziano i singoli gruppi e di cogliere come determinati comportamenti si riscontrano con maggiore intensità all'interno delle aziende più brillanti ed altri in quelle che stanno invece affrontando una preoccupante perdita di competitività. Ciascuna delle tematiche sinora indagate può essere ricondotta ad un elemento cruciale della strategia aziendale, ossia:

- il grado di apertura al mercato;
- la vocazione ad operare a livello internazionale;
- la propensione ad innovare;
- la capacità di partecipare ad un sistema di relazioni per la condivisione di conoscenze ed il raggiungimento di obiettivi condivisi.

Si è pertanto deciso di descrivere l'intensità con la quale i membri dei quattro *cluster* si rapportano a simili questioni. A tal fine è stata elaborata una serie di indicatori sintetici che permettono di cogliere i suddetti aspetti, nonché le dinamiche di crescita (in termini di fatturato e di occupazione) che caratterizzano ciascun gruppo. Ne emerge uno scenario in cui trovano conferma le peculiarità e il posizionamento dei raggruppamenti presi in

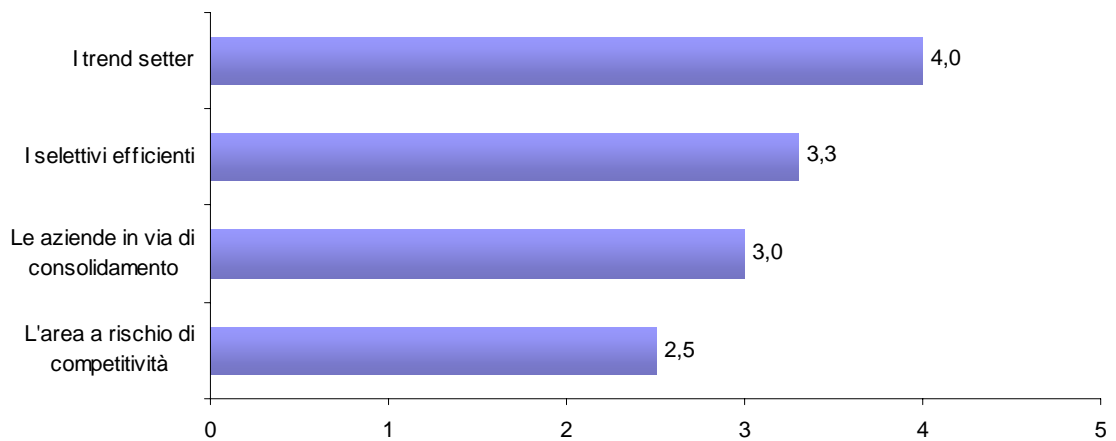
esame e soprattutto che avvalora la tesi interpretativa in base alla quale la reale differenza in termini di *performance* economiche deriva dalla dimestichezza con il mercato e dalla padronanza delle reti commerciali e distributive (fig. 3.2 – 3.6).

L'esempio più significativo è fornito, ovviamente, dai *trend setter*, che per ognuno dei quattro indicatori di modernizzazione hanno ottenuto risultati decisamente più elevati rispetto a tutti gli altri. Tali imprese dimostrano di essere in grado di gestire le leve della competitività nella loro interezza, sapendo inserire un'elevata capacità di innovazione tecnica e tecnologica (3,5) ed una spiccata propensione al confronto e allo scambio di esperienze (3,2) all'interno di un più ampio contesto di apertura al mercato (3,6). Il riscontro in termini economici è invidiabile. Un indice di *performance* pari a quattro segnala che difficilmente l'andamento del fatturato e dell'occupazione avrebbero potuto manifestare un *trend* più positivo.

I valori riscontrati per i *selettivi efficienti* e per le *aziende in via di consolidamento* sono, tra loro, molto simili. Certo la prima tipologia di imprese si distingue per una più solida situazione economica ed una maggiore efficacia nella collocazione dei prodotti. Gli indicatori colgono tuttavia il considerevole impegno profuso dal terzo raggruppamento per migliorare la propria condizione. Un impegno che, come si è visto, passa in primo luogo attraverso un più attento rapporto con il mercato, sia interno che internazionale, ed un convinto investimento nell'innovazione.

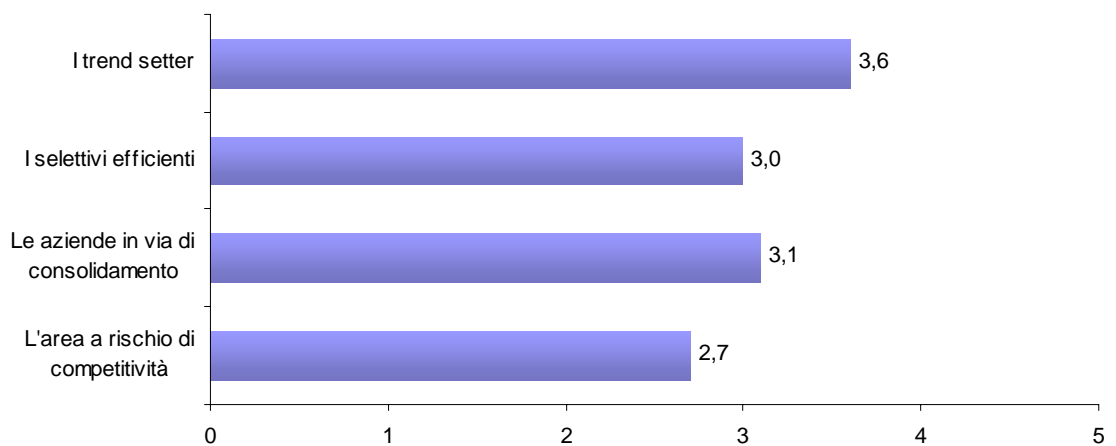
Il caso più interessante è però quello dell'*area a rischio di competitività*. Osservando i cinque grafici si nota chiaramente che anche le aziende in crisi o in una fase di ridimensionamento rilevano una buona propensione ad innovare e a partecipare a *network* di collaborazione, senza che dall'intensità e qualità di tali indicatori si possa notare alcuna significativa differenza rispetto ai due gruppi precedenti. Il ritardo evidenziato in termini di *performance* economiche può pertanto essere attribuito in massima parte al diverso grado di apertura al mercato. Quando le aziende tendono ad adottare una strategia proattiva oppure a vendere i propri prodotti attraverso canali moderni e tali da conferire loro un'adeguata porzione del valore aggiunto generato attraverso la commercializzazione, allora i risultati in termini di andamento del fatturato e dell'occupazione si rilevano immancabilmente molto buoni. Quando invece prevalgono comportamenti tradizionali, lasciando che prima di essere consumato il raccolto passi attraverso una lunga serie di intermediari e che tutte le funzioni di *marketing*

Fig. 3.2 - Indicatore di performance
(l'indicatore può variare da un valore minimo di 1 ad un valore massimo di 5)



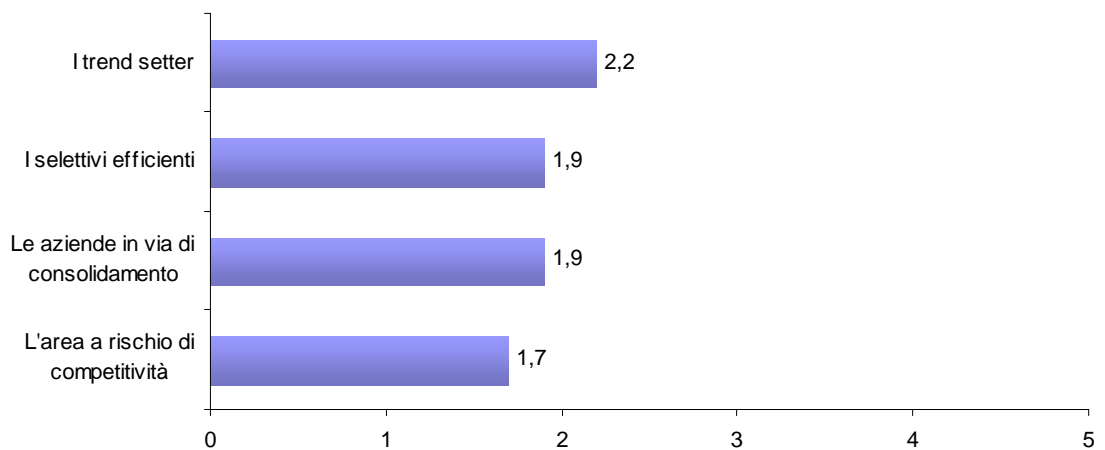
Fonte: Indagine Censis Confagricoltura, 2007

Fig. 3.3 - Indicatore di apertura al mercato
(l'indicatore può variare da un valore minimo di 1 ad un valore massimo di 5)



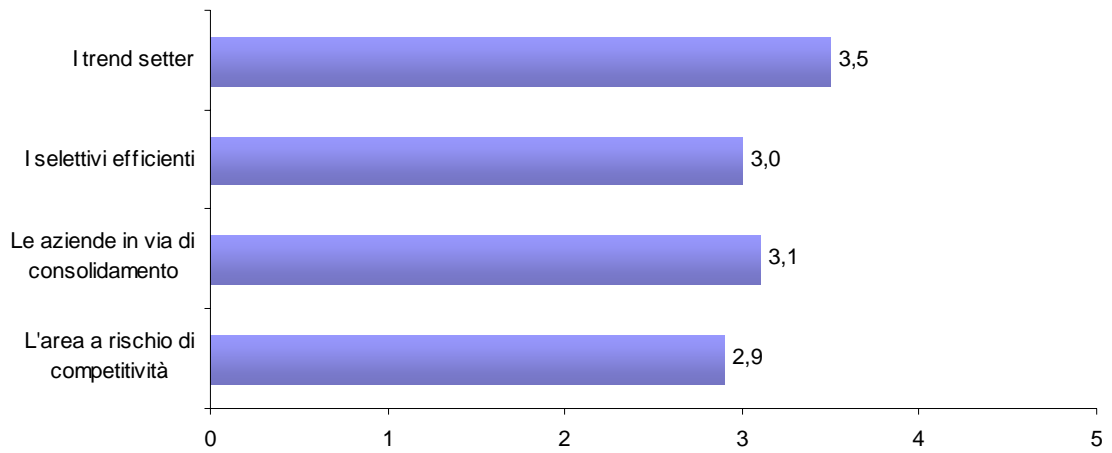
Fonte: Indagine Censis Confagricoltura, 2007

Fig. 3.4 - Indicatore di operatività internazionale
(l'indicatore può variare da un valore minimo di 1 ad un valore massimo di 5)



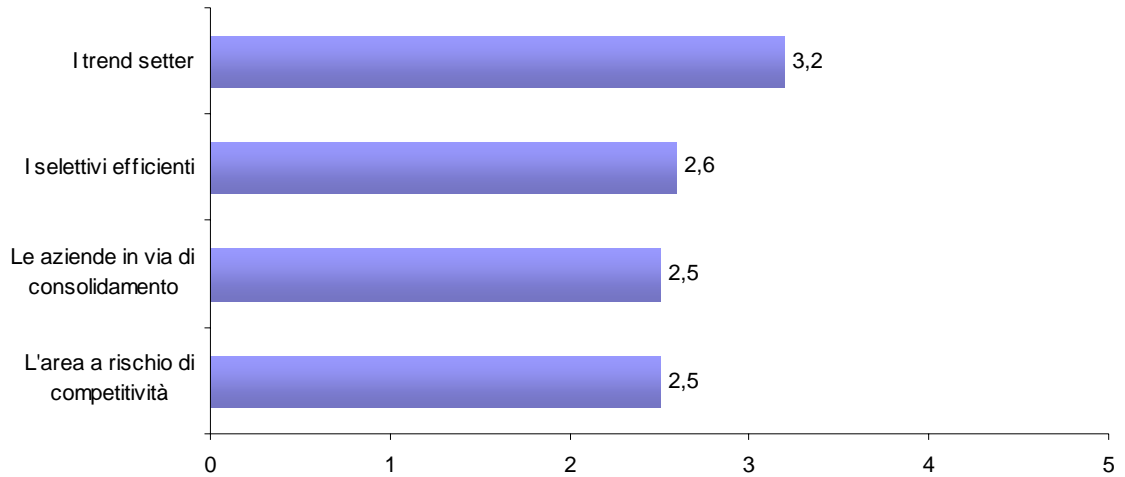
Fonte: Indagine Censis Confagricoltura, 2007

Fig. 3.5 - Indicatore di propensione all'innovazione
(l'indicatore può variare da un valore minimo di 1 ad un valore massimo di 5)



Fonte: Indagine Censis Confagricoltura, 2007

Fig. 3.6 - Indicatore di capacità relazionale
(l'indicatore può variare da un valore minimo di 1 ad un valore massimo di 5)



Fonte: Indagine Censis Confagricoltura, 2007

siano loro demandate, così come il relativo tornaconto, allora il peso economico dell'azienda tende a ridursi. *Sembrerebbe che la capacità di ascoltare i consumatori, di capirne le mode e le aspettative, abbia un effetto moltiplicatore sui risultati degli investimenti realizzati* e della partecipazione alle reti. Effettivamente tale indicazione è emersa anche nell'analisi dei singoli gruppi, quando si è osservato come determinate innovazioni o modalità di collaborazione rispondano meglio alle esigenze e ai desideri degli acquirenti ed assumano di conseguenza un'importanza strategica considerevole.

Alla luce di quanto appena affermato è possibile rileggere la situazione complessiva del campione. Le imprese agricole sono state suddivise in quattro gruppi: i primi due rappresentano i casi d'eccellenza o le aziende che comunque godono di ottima salute; il terzo è costituito da coloro che negli ultimi anni sono riusciti a mantenere le posizioni acquisite e attualmente stanno lavorando in modo attivo per consolidare la propria posizione; il quarto da quelle aziende che non sembrano aver ancora interiorizzato pienamente i paradigmi di un approccio *market oriented* e che proprio per questo stanno attraversando una fase di debolezza.

L'analisi degli indicatori permette di individuare, per quest'ultimo *cluster*, notevoli margini di ripresa o di ristrutturazione che possono venire da una ridefinizione delle leve della competitività. Riuscire ad adottare una politica proattiva dovrebbe consentire alle imprese in questione di colmare il divario in termini di apertura al mercato, ma anche di sperimentare innovazioni e avviare collaborazioni strategicamente più vantaggiose.

Dagli indici ottenuti emerge chiaramente un aspetto che il semplice confronto tra gruppi non è in grado di mostrare: che si parli di *trend setter* oppure di imprese a rischio di competitività, ci si muove comunque sempre all'interno di un universo dinamico ed al di sopra di quella soglia di efficienza che può essere identificata nel valore 2,5. L'area a rischio di competitività non è un'area fuori mercato, ma anzi un segmento che se riuscisse ad adottare moderne strategie gestionali potrebbe raggiungere buoni livelli di crescita.

I margini di miglioramento comunque restano considerevoli per l'intero campione e passano innanzitutto per una più significativa presenza sui mercati internazionali. Si è fatto riferimento alle difficoltà che ostacolano l'operatività all'estero e che rendono apprezzabili i pur modesti indici

riscontrati (oscillano tra i valori 1,7 e 2,2). Ciò nonostante, la possibilità che il sistema imprenditoriale agricolo italiano realizzi un vero salto di qualità passa attraverso una maggiore valorizzazione dei propri prodotti al di fuori dei confini nazionali.

NOTA METODOLOGICA – STRUTTURA DEL CAMPIONE

L'indagine è stata realizzata attraverso la somministrazione di un questionario strutturato ad un campione ragionato composto da 302 aziende agricole aderenti a Confagricoltura.

Le interviste sono state effettuate con somministrazione diretta (*face to face*) rispettando le norme in materia di tutela della *privacy*, pertanto non è possibile risalire ai nominativi delle persone contattate. L'indagine si è svolta nei mesi di dicembre 2006 e gennaio 2007. Di seguito sono riportate le caratteristiche strutturali del campione analizzato.

		Comp. %
Area geografica	Nord-Ovest	23,2
	Nord-Est	17,5
	Centro	26,5
	Sud e isole	32,8
Comparto agricolo (attività prevalente)	Coltivazioni legnose	29,8
	Seminativi	39,4
	Zootecnia e allevamenti	15,2
	Ortofrutta e florovivaismo	15,6
Età dell'imprenditore	Fino a 39 anni	22,2
	Tra 40 e 49 anni	26,8
	Tra 50 e 64 anni	36,4
	Oltre 64 anni	14,6
Superficie agricola utilizzata	Fino a 30 ettari	20,9
	Tra 31 e 100 ettari	33,7
	Tra 101 e 250 ettari	27,5
	Oltre 250 ettari	17,9
<i>SAU media</i>	<i>189 ettari</i>	
Fatturato 2006	Fino a 100 mila euro	24,1
	Tra 101 mila e 500 mila euro	38,1
	Tra 501 mila e 2 milioni di euro	24,1
	Oltre 2 milioni di euro	13,7
<i>Fatturato medio</i>	<i>1.278.061 euro</i>	

Fonte: Indagine Censis Confagricoltura, 2007

NOTA METODOLOGICA – GLI INDICATORI DI EFFICIENZA

Gli indicatori di efficienza presentati nel capitolo 3 sono stati elaborati attribuendo un peso alle frequenze di risposta date ad alcune domande somministrate agli imprenditori relativamente ai seguenti aspetti:

- l'andamento del fatturato e dell'occupazione negli ultimi tre anni (indicatore di *performance*);
- la strategia di mercato dell'azienda, le modalità di accesso al mercato e di trasformazione dei prodotti, l'importanza degli obiettivi di potenziamento della funzione commerciale, logistica e distributiva (indicatore di apertura al mercato);
- la presenza attuale o futura sui mercati esteri, la quota di fatturato proveniente da tali mercati, l'interesse ad attivare o rafforzare rapporti con aziende operanti all'estero (indicatore di operatività internazionale);
- le innovazioni sperimentate, i fattori determinanti per l'introduzione di tali innovazioni ed i risultati ottenuti, la disponibilità di un sito web aziendale, l'importanza degli obiettivi di ampliamento della gamma di prodotti, di introduzione di nuove tecniche o tecnologie, di inserimento di professionalità manageriali e di miglioramento della gestione amministrativa e finanziaria (indicatore di propensione all'innovazione);
- la partecipazione a collaborazioni tra imprese, la finalità e i risultati di tali esperienze (indicatore di capacità relazionale).

Gli indicatori assumono un valore compreso tra 1 (minimo) e 5 (massimo).