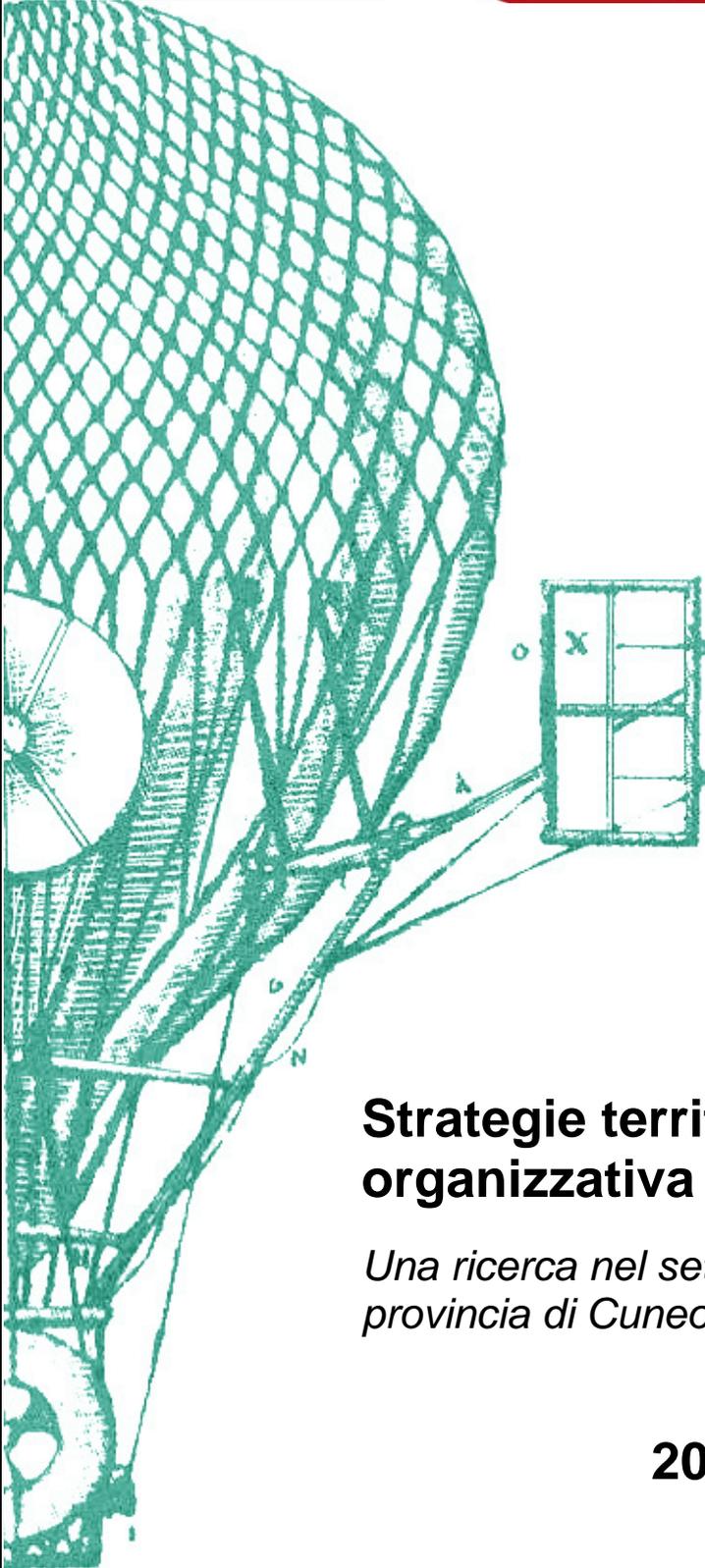




Camera di Commercio
Cuneo



Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

*Una ricerca nel settore agroalimentare in
provincia di Cuneo.*

2010

La ricerca è stata finanziata dalla Fondazione CRC nell'ambito del Bando per la Ricerca del 2008. È stata svolta e cofinanziata dal COREP, con la partnership e il cofinanziamento della CCIAA di Cuneo.

Si ringraziano l'Ufficio Studi della Camera di Commercio di Cuneo e i soggetti istituzionali che partecipano al Tavolo per l'Innovazione nel settore Agroalimentare per la collaborazione alle diverse fasi della ricerca.

Si ringraziano le 19 aziende, oggetto degli studi di caso sull'innovazione, per la disponibilità e l'interesse dimostrato.

© 2011 Frame - Lab
Consorzio per la Ricerca e l'Educazione Permanente
ISBN 978-88-95305-02-8

INDICE

Introduzione di <i>Adriana Luciano</i>	3
Capitolo 1	
Il profilo dell'innovazione di <i>Roberto Di Monaco</i>	9
1.1 I nuovi driver dell'innovazione nell'agroalimentare	9
1.2 Come leggere l'innovazione?	12
1.3 Uno schema per l'analisi dei processi innovativi	13
1.4 Le tendenze nella provincia di Cuneo: un campione di aziende innovative	15
Capitolo 2	
Le basi dell'innovazione: il ruolo della cooperazione di <i>Roberto Di Monaco</i>	36
2.1 La realtà reticolare della filiera e del territorio.....	36
2.2 Le funzioni della rete: gestione della filiera e dei processi di apprendimento	40
2.3 Le pratiche di cooperazione nelle reti agroalimentari cuneesi.....	44
Capitolo 3	
Imprenditori, manager, tecnici: l'infrastruttura intelligente dello sviluppo locale di <i>Adriana Luciano</i>	55
Capitolo 4	
Accompagnare l'innovazione: possibili linee di azione di <i>Adriana Luciano</i>	65
Indicazioni bibliografiche	69
Allegato 1 di <i>Silvia Pilutti</i>	71
Il settore agroalimentare a Cuneo	71
A1.1 La struttura produttiva e la filiera	71
A1.2 Il valore aggiunto.....	75
A1.3 Il commercio con l'estero	77
A1.4 Consumi e prodotti locali.....	82
Allegato 2 di <i>Roberta Santi</i>	87
Le figure professionali dell'agroalimentare	87
A2.1 Nota Metodologica	87
A2.2 Le figure professionali specifiche dell'agroalimentare selezionate dalle NUP	89

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

A2.3 Rileggere la domanda di competenze nel settore agroalimentare: e caratteristiche della domanda di competenze nel settore agroalimentare attraverso l'analisi delle NUP Nuclei Unità Professionali..... 92

Introduzione

Il settore agroalimentare, da sempre oggetto di particolare attenzione da parte dell'Unione Europea, soprattutto in relazione alle politiche di sostegno delle produzioni agricole, è attraversato da cambiamenti destinati a riorientare le politiche comunitarie. Il valore aggiunto prodotto dall'agricoltura, caccia e pesca è diminuito in dieci anni (dal 1996 al 2006 il suo peso, rispetto al VA totale dell'Europa a 27, è passato dal 2,9% all'1,8%). Sono anche diminuiti gli addetti (da 17 a 13 milioni). Al contrario, l'industria alimentare è diventato il primo settore industriale per occupazione con più di 4 milioni di addetti prevalentemente occupati in piccole aziende. Tuttavia, gli investimenti in R&S e in tecnologie dell'informazione e della comunicazione sono scarsi e scarsa è la crescita della produttività. Tutto ciò a fronte di nuove sfide che provengono dai cambiamenti nella domanda dei consumatori che richiedono cibi di qualità elevata e più sicuri, dai cambiamenti climatici che mettono a rischio le coltivazioni, dalla crescente attenzione ai problemi della sostenibilità ambientale, dalle innovazioni scientifiche e tecnologiche che stanno cambiando in profondità processi e prodotti.

Segnali importanti di un generale riorientamento del settore vengono dai cambiamenti nella composizione dell'occupazione che registra una contrazione delle basse qualificazioni e un aumento dei livelli di istruzione, che rimangono tuttavia inferiori a quelli degli altri settori industriali: i laureati nel 2006 rappresentavano in Europa l'8,4% del totale degli occupati (con una crescita in soli 5 anni di più di un punto percentuale). Ma, al di là del livello di istruzione, ciò che gli analisti del Cedefop sottolineano (2008) è che il settore ha bisogno di nuove competenze che hanno a che fare con la qualità, la sicurezza alimentare e ambientale, l'internazionalizzazione, la competizione internazionale, lo sviluppo di nuove forme di commercio (dal Chilometro zero all'e-commerce), l'innovazione dei processi, l'interdisciplinarietà della ricerca.

In un settore in cui il 99% delle imprese hanno meno di 250 dipendenti, una particolare attenzione è rivolta agli imprenditori delle piccole imprese la cui capacità di apprendimento può rappresentare la chiave di volta del sistema. Orientamento all'apprendimento significa infatti passare da vecchie logiche di trasmissione dei saperi da una generazione all'altra a un atteggiamento attivo di ricerca delle informazioni e di costruzione delle relazioni con altri imprenditori,

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

con consulenti e ricercatori per cercare insieme soluzioni innovative ai problemi che le aziende si trovano a fronteggiare.

I processi di innovazione, non solo tecnologica, sono al centro dell'attenzione.

Numerose ricerche hanno messo in evidenza la capacità delle PMI di rinnovare prodotti e tecnologie e di essere da stimolo nei confronti delle grandi imprese come dei centri di ricerca, più di quanto non si ritenesse in passato. Secondo studi recenti, infatti, una percentuale variabile tra il 30 e il 60% delle PMI si collocherebbe nel novero delle aziende che hanno introdotto negli ultimi anni innovazioni di prodotto e di processo, che hanno fatto investimenti in ricerca, che hanno svolto un ruolo di interfaccia tra ricerca universitaria e innovazione tecnologica.

Questa constatazione ha indotto paesi molto diversi tra di loro come l'Australia, il Portogallo, la Svizzera, l'Ungheria e l'Italia a destinare alle PMI i due terzi o più dei propri finanziamenti in R&S (OCSE, 2005) nella consapevolezza che le PMI, per mettere in atto la loro propensione all'innovazione, hanno bisogno di accedere alle fonti della conoscenza e dell'informazione, di entrare a far parte di partnership pubblico-privato capaci di produrre e di far circolare nuove conoscenze, di costituire cluster ricchi delle infrastrutture materiali e immateriali necessarie per produrre innovazioni e fronteggiare i fallimenti del mercato. Sono diventati sempre più numerosi i *policy maker* che riconoscono, a differenza del passato, che le PMI possono avere un ruolo importante nei processi innovativi, anche di tipo radicale (Baumol, 2002), soprattutto quando sono messe in condizione di stabilire legami solidi con altri produttori e utilizzatori di conoscenze pubblici e privati. Ciò può avvenire soprattutto in presenza di concentrazioni spaziali che producono economie di agglomerazione favorevoli ai processi di innovazione (fornitori specializzati, capitale umano, centri di ricerca, ecc.).

La recente esperienza del Polo di innovazione agroalimentare in Piemonte ne è l'ennesima conferma: ben il 61% delle imprese che hanno presentato progetti di innovazioni nei mesi scorsi sono micro o piccole imprese.

Il territorio del Cuneese in particolare, in cui si concentra più del 35% delle imprese dell'intero settore agroalimentare piemontese, ha mostrato in questi anni segnali importanti di vivacità imprenditoriale.

Nella consapevolezza, dunque, che i processi di innovazione non sono soltanto quelli che avvengono nelle grandi imprese, a seguito di grandi

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

investimenti e su frontiere tecnologiche di avanguardia, la ricerca di cui vengono presentati i risultati ha avuto come obiettivo quello di identificare le modalità di funzionamento concreto dei processi di innovazione nelle piccole imprese, evidenziando gli aspetti chiave nella gestione della conoscenza nell'impresa, tra imprese e con i soggetti del territorio, in particolare con quelli specializzati nella ricerca e nell'innovazione. Attraverso lo studio di 19 casi di imprese e di reti di imprese agricole e industriali orientate all'innovazione, per un totale di circa 900 unità produttive, sono stati ricostruiti i principali modelli di innovazione e sono state delineate le principali linee di azione che potrebbero essere perseguite per accompagnare i processi di innovazione potenziando "l'infrastruttura intelligente" necessaria per trasformare conoscenze tacite in conoscenze esplicite, far circolare informazioni, favorire accordi di cooperazione, stimolare quei processi di apprendimento collettivo che possono avvenire solo in una comunità di pratiche.

Un primo livello di analisi si è concentrato sui tipi di innovazione in atto nelle singole imprese e nelle filiere, distinguendo tra innovazioni tecnologiche, intese in senso esteso (macchine, competenze, procedure, dispositivi organizzativi), innovazioni di prodotto di mercato e innovazioni che attengono al valore simbolico che beni e servizi assumono per il consumatore. A quest'ultimo tipo di innovazioni si è prestata particolare attenzione perché sta assumendo un peso sempre più rilevante nella strategia delle imprese. Il valore simbolico dei cibi, parte integrante degli stili di vita che segmentano gruppi di consumatori attratti di volta in volta dagli aspetti salutistici dei prodotti alimentari, dal gusto e dall'aspetto esteriore dei cibi, dal richiamo alle tradizioni che essi rappresentano, non solo è diventato fattore importante di competitività ma è, a sua volta, stimolo per altre innovazioni nella produzione delle materie prime e nei processi di trasformazione.

Un secondo livello di analisi ha messo sotto osservazione le forme di cooperazione tra imprese che spaziano dalle forme più strutturate di tipo consortile e cooperativo alle forme più lasche di relazione tra clienti e fornitori, imprenditori, tecnici, consulenti e ricercatori.

Queste forme di cooperazione sono state indagate non solo sotto il profilo della loro efficacia nel migliorare le performance economiche delle imprese e la loro capacità di penetrazione sui mercati internazionali ma, soprattutto, sotto il profilo dei processi di apprendimento finalizzato all'innovazione che scaturiscono dall'interazione e dalla cooperazione tra gli attori.

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

Nel fornire solide basi teoriche al ruolo che la cooperazione tra imprese, centri di ricerca, università ha nel favorire processi di innovazione convergono la teoria porteriana dei *cluster* (Porter, 1990), che sottolinea l'efficacia di stretti rapporti cooperativi e competitivi tra imprese fornitrici e utilizzatrici, istituzioni pubbliche e private, la teoria marshalliana dei *distretti* (Pyke et al., 1990) che ha da tempo rivalutato il ruolo delle piccole imprese inserite in reti di scambio in grado di offrire esternalità positive, l'approccio del *milieu innovateur* (Camagni, 1991) che vede nel *networking* informale tra imprese e istituzioni non solo il luogo in cui possono realizzarsi i processi di apprendimento ma anche lo strumento per fronteggiare l'incertezza e favorire processi decisionali a rischio, quali sono quelli orientati all'innovazione. E ancora, vanno nella stessa direzione recenti costrutti teorici come quello della *learning region* (Storper, 1997; Morgan, 1997) che enfatizza il ruolo delle relazioni fiduciarie tra imprese, persone, istituzioni nel favorire processi di apprendimento e quello dei *local innovation systems* (Cooke, Heidenreich and Braczyk, 2004; Howells, 1999) secondo il quale la generazione, lo scambio e l'utilizzo delle conoscenze possono aver luogo soltanto all'interno di sistemi di interazione tra fornitori, utilizzatori, enti di ricerca sostenuti da appropriate agenzie di sviluppo locale.

La crescente convergenza di opinioni circa la rilevanza della dimensione locale e relazionale nella promozione dell'innovazione presso le PMI si fonda anche sul riconoscimento del fatto che qualunque processo di trasferimento tecnologico si configura come un processo sociale di produzione, comunicazione, condivisione di conoscenze, a più dimensioni. Se consideriamo la conoscenza come un *oggetto* che per essere trasferito deve essere codificato in un linguaggio riconoscibile da tutti gli attori coinvolti, ricercatori, tecnici e imprenditori, il problema più complesso non è quello di rendere reciprocamente comunicabili differenti linguaggi specialistici attraverso processi di codificazione, rappresentazione e conversione di conoscenze, come avviene nella predisposizione dei repertori di ricerca da parte degli *Innovation Liaison Office*, ma quello di trasformare conoscenze tacite in conoscenze esplicite (Nonaka, 1994). E per le PMI l'accesso a importanti componenti di questa conoscenza tacita richiede presenza fisica nei luoghi in cui essa si produce e rapporti faccia-faccia con scienziati e ricercatori. Se consideriamo poi la conoscenza come qualcosa che è incorporato nelle *mappe cognitive* delle persone e, in quanto tale, rintracciabile nelle reti di relazione personali, ovvero nelle comunità virtuali che

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

condividono modi di pensare, linguaggi, reciproco riconoscimento (Hansen 2002), il problema dell'innovazione si pone ancora prevalentemente in termini di predisposizione delle condizioni organizzative che possono facilitare la comunicazione interpersonale. Da ultimo, se si considera la conoscenza come una capacità generata dal lavoro degli esperti, ovvero come una *conoscenza situata* che si produce in un'interazione dinamica tra pratiche degli esperti e contesti di lavoro, innovare significa creare le condizioni di un processo di apprendimento collettivo che può avvenire solo in una comunità di pratiche (*learning by doing*).

Posto in questi termini il problema del ruolo delle piccole imprese nei processi di innovazione, si sono moltiplicate negli anni le politiche orientate a creare le condizioni di processi collettivi di apprendimento, secondo il noto modello teorico dei sistemi innovativi locali definito "della tripla elica" (Etzkowitz e Leydesdorff, 2000).

Tuttavia, le ricerche empiriche hanno messo in luce l'esistenza di una varietà di modelli territoriali di implementazione. Da questo punto di vista, il settore agroalimentare della provincia di Cuneo rappresenta un caso dove l'approfondimento di queste problematiche appare particolarmente interessante. I modelli di cooperazione osservati, che tessono una fitta rete di relazioni sul territorio anche oltre i confini del cuneese, si collocano su un continuum che va dalle forme di cooperazione di tipo produttivo (dalla raccolta alla commercializzazione dei prodotti, dalla produzione di materie prime alla loro trasformazione, ecc.), a quelle finalizzate a presidiare segmenti di mercato, a quelle orientate alla messa in comune di conoscenze e alla realizzazione di progetti di ricerca. Se sono soltanto le ultime a rappresentare allo stato puro forme di cooperazione orientate all'apprendimento - strumento fondamentale per attivare processi di produzione e gestione delle conoscenze e ampiamente riconosciuto come una delle modalità più importanti di produzione di innovazioni da parte delle piccole imprese - informazioni e conoscenze circolano anche all'interno degli altri tipi di rete.

I risultati della ricerca confermano il fatto che dietro l'apparenza di un settore in cui le dimensioni di impresa sono particolarmente piccole, i livelli di istruzione di imprenditori e dipendenti mediamente più bassi che in altri settori, i livelli di produttività non particolarmente elevati, si è sviluppato un dinamismo che fa giustizia delle dicotomie innovazione/arretratezza, produzione di

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

massa/produzione artigianale; grande distribuzione/produzione di qualità; innovazione/imitazione e mostra interessanti forme di cooperazione per l'innovazione che non sempre trovano adeguato riscontro e sostegno nelle istituzioni che a livello locale e nazionale dovrebbero accompagnare e amplificare le dinamiche spontanee di innovazione.

Un altro elemento di grande interesse che la ricerca mette in luce è quello della ricchezza e della varietà delle competenze presenti nel settore. Pur in presenza di livelli di istruzione relativamente bassi, imprenditori, tecnici, lavoratori manuali mostrano di possedere competenze elevate e un'elevata capacità di autoapprendimento che si realizza sia grazie alle reti di cooperazione, sia grazie a relazioni di impiego che favoriscono lo scambio di informazioni e di esperienze tra datori di lavoro e lavoratori, sia grazie alla capacità diffusa di accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. È attraverso queste relazioni personali e virtuali che circolano le conoscenze e che si consolida una cultura che unisce alla propensione alle sperimentazioni di innovazioni orientate all'aumento della produttività, della qualità dei prodotti e dei canali distributivi, la sensibilità alla sostenibilità ambientale e alla valorizzazione delle tradizioni locali.

In un tessuto ricco di capacità di innovazione le istituzioni locali, si coglie, attraverso le testimonianze degli imprenditori e dei manager, una certa lontananza delle istituzioni locali, sia di quelle preposte all'erogazione di finanziamenti, sia quelle deputate ad offrire servizi alle imprese. Carenze significative si registrano soprattutto per quanto riguarda le istituzioni formative e i servizi per la gestione del personale, attività che si avvale quasi esclusivamente di canali informali.

Il rapporto si conclude perciò con alcune indicazioni circa le linee di azione che si potrebbero adottare per potenziare i processi di innovazione sul territorio, assecondando processi in atto e favorendo processi imitativi in quell'ampia platea di piccole aziende che sopravvivono ai margini delle traiettorie vincenti di sviluppo del settore.

Capitolo 1

Il profilo dell'innovazione

1.1 I nuovi driver dell'innovazione nell'agroalimentare

Il settore agroalimentare, a lungo considerato un settore maturo, sta diventando un ricettore importante di innovazioni che provengono da molti campi disciplinari: microelettronica, biotecnologie, nanotecnologie, entrano nei prodotti e nei processi di trasformazione, retroagendo in maniera significativa anche sulle tecniche colturali e sulle pratiche di allevamento. A favorire le interazioni sempre più strette tra ricerca di base, ricerca applicata e trasferimento tecnologico e a sollecitare il mondo della ricerca a risolvere problemi di produzione, di trasformazione, di conservazione, sono un insieme di fattori concomitanti.

Il primo driver è costituito dalla crescente *domanda di qualità del prodotto*, nelle sue varie dimensioni. È cresciuta la sensibilità relativamente ai pericoli collegati all'alimentazione e conseguentemente la domanda di sicurezza alimentare. Le vicende della 'mucca pazza', dell'aviaria, del vino al metanolo, ecc. e gli innumerevoli scandali minori, hanno fatto crescere la coscienza del diritto ad un cibo sano e l'attenzione alle forme e alle istituzioni che lo garantiscono. Di qui la funzione sempre più rilevante che le certificazioni possono svolgere nel rapporto con i consumatori. Inoltre, si è diffusa una cultura del cibo attenta al gusto, sensibile alla riscoperta delle tradizioni locali, consapevole dell'importanza della qualità delle materie prime. Si sono così sviluppate nicchie rilevanti di consumo, che vanno dal biologico, al tipico, all'etnico, all'etico (Casati, 2006). Infine, è molto cresciuta la segmentazione del mercato, che ormai presenta prodotti con elevati gradi di differenziazione in relazione a specifiche esigenze e stili di vita: dai cibi che rispondono ai bisogni di salute e di benessere (contenuto nutrizionale, dietetico, light, ecc.) alla richiesta di servizi e trattamenti aggiuntivi per ridurre i tempi di preparazione dei pasti (cibo confezionato, precucinato, IV gamma). Si tratta di una domanda mobile, che varia nel tempo modificando profilo, entità e potenzialità delle nicchie e dei segmenti di mercato.

D'altro canto, la globalizzazione dei mercati, la facilità di trasporto, l'aumento dell'offerta di prodotti agricoli provenienti da paesi lontani, caratterizzati

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

da agricoltura intensiva, forti economie di scala e prezzi bassi, insieme con il crescente peso e potere contrattuale della grande distribuzione e dell'intermediazione organizzata, impongono sempre di più al sistema agroalimentare italiano di aumentare la qualità del proprio prodotto (per evitare di vedere la propria offerta assimilata alle *commodities*, ovvero ai prodotti quotati in modo indifferenziato sui mercati). L'agricoltore o l'allevatore, produttore di materia prima generica, se non riesce a creare valore attraverso particolari qualità del prodotto e del processo produttivo, riconosciute dal mercato, rischia sempre più frequentemente di non riuscire a coprire con le vendite i costi di produzione. Si tratta di un fenomeno strutturale, che per molti prodotti non può essere aggirato con operazioni legate al semplice controllo dei costi e all'aumento dell'efficienza, data la diversità di economie di scala e di costo dei fattori produttivi che caratterizzano i competitori.

Il secondo driver è dato dalla generale crescita di importanza della *sostenibilità ambientale* della produzione di beni e servizi. Come viene sempre più di frequente riconosciuto (Nidumolu, Prahalad and Rangaswami, 2009), non c'è alternativa alla sostenibilità. Nuovi modelli di business, nuovi modi di creare valore, che fanno della sostenibilità un punto di forza, stanno cambiando l'impostazione strategica delle imprese di molti settori industriali, alla ricerca di vantaggi competitivi. Questa necessaria rifocalizzazione sulla sostenibilità appare particolarmente rilevante per il *Made in Italy*, in generale, e a maggior ragione, per il settore agroalimentare italiano (Rullani, 2010). Infatti, le modalità di produzione dissipativa, che bruciano molte risorse e abbassano nel tempo il loro stesso rendimento, sono certamente più praticabili in altri paesi, dove le forme di coltivazione *capital intensive*, unite alla grande estensione delle superfici coltivabili, danno per lo meno un vantaggio immediato in termini di efficienza. D'altro canto, l'agroalimentare italiano, nelle sue straordinarie articolazioni di tipicità territoriali, ha maggiori *chances* di intraprendere percorsi efficaci di differenziazione. Superfici piccole, coniugate con elevata specializzazione e forte integrazione possono dar luogo a modelli di produzione che fanno della sostenibilità un punto di forza.

Il terzo driver è dato dai *cambiamenti normativi* (disciplinari, certificazione di qualità, sicurezza, rifiuti, ecc.) che impongono un'elevata formalizzazione dei processi produttivi e delle procedure amministrative e che, se utilizzati in maniera

proa-ttiva, possono diventare un potente fattore di innovazione dei processi produttivi.

Esiste poi una specifica articolazione territoriale di questi driver che spinge verso una crescente integrazione nella filiera, attraverso l'ampliamento e la strutturazione dei rapporti a monte e a valle della fase di produzione o trasformazione gestita dalle aziende. Analogamente è sempre a livello territoriale che nasce la spinta all'integrazione con una gamma di soggetti che dispongono o che possono sviluppare conoscenze o competenze di importanza cruciale per l'impresa, come Università, centri di ricerca, esperti e specialisti, servizi ad alto valore aggiunto. Le tecnologie informatiche, accanto alla vicinanza territoriale, consentono di gestire e potenziare, anche attraverso piattaforme e strumenti di relazione strutturata e dedicata, i differenti livelli di integrazione (Conto, 2006).

La vicinanza territoriale è stata per molti anni l'elemento cruciale di integrazione tra aziende della filiera e tra attori territoriali nei distretti produttivi italiani, perché favoriva il contatto *face to face*, il passaggio di lavoratori qualificati tra aziende e lo sviluppo delle competenze, la partecipazione ad un sistema di relazioni sociali che disciplinava la concorrenza e promuoveva la cooperazione.

Oggi il territorio offre un'ulteriore risorsa per l'innovazione nel settore agroalimentare: gli elementi tipici del contesto locale, più o meno tradizionali, e la sua stessa identità – geografica, storica, sociale, ecc. -, possono diventare un solido aggancio per qualificare e differenziare i prodotti, creando circoli virtuosi e percorsi coerenti, i cui confini dipendono solo dalla fantasia e dalle capacità creative e organizzative dei soggetti coinvolti.

Se questi sono i driver, dobbiamo aspettarci, tra le imprese più innovative, tensioni e sperimentazioni orientate a promuovere la qualità e la differenziazione dei prodotti, a sviluppare processi sostenibili e ad accrescere i livelli di integrazione nei diversi ambiti che abbiamo citato. Si tratta di un insieme complesso di azioni e di direzioni di sviluppo, tra le quali non esiste automaticamente coerenza e organicità¹. Anzi, molti aspetti possono essere difficilmente conciliabili, o addirittura controvarianti. Per fare solo qualche esempio, promuovere la sostenibilità, limitando l'utilizzo di alcune risorse, può andare a discapito di alcuni aspetti della qualità. Lavorare sull'integrazione nella filiera può ridurre gli spazi di personalizzazione del prodotto o di utilizzo del

¹ Questa crescente complessità dei processi innovativi nelle filiere porta a definire *cross-border* l'innovazione (Volpato, 2007).

marchio. Garantire la sicurezza elementare può voler dire abbandonare alcune tecniche tradizionali di trasformazione che costituivano il principale fattore identitario di alcuni prodotti. E così via.

1.2 Come leggere l'innovazione?

Alla luce di queste considerazioni, le coordinate tradizionali di osservazione dei processi innovativi, che rilevano e distinguono le innovazioni tecnologiche di processo e quelle di prodotto, devono essere integrate in due direzioni.

In primo luogo occorre far riferimento ad una definizione estesa di tecnologia, che abbraccia l'insieme di mezzi utilizzati razionalmente per il raggiungimento dello scopo aziendale (Pichierri, 2005). Dunque non si tratta solo di macchinari o tecniche, ma anche di competenze degli operatori, di relazioni con i fornitori, di disciplinari da utilizzare, ecc. In sostanza, la tecnologia qualifica l'insieme degli aspetti materiali, culturali e organizzativi che caratterizzano le pratiche aziendali.

In quest'ottica, l'innovazione tecnologica si presenta come l'insieme articolato di attività necessarie per realizzare o adottare nuovi processi, prodotti o metodi, ovvero, di tutti i passaggi scientifici, tecnologici e organizzativi. Alcuni di questi potrebbero non essere innovativi di per sé, mentre altri potrebbero non essere affatto nuovi, ma necessari per l'implementazione di innovazione. Le innovazioni comprendono dunque numerose attività che vanno oltre la ricerca e sviluppo, e riguardano la sperimentazione di nuove pratiche organizzative nell'azienda o nella filiera, la formazione del personale, l'acquisizione di beni tangibili o intangibili.

La natura *cross-border* dell'innovazione, che richiede di mobilitare contemporaneamente diverse funzioni aziendali e diversi soggetti esterni, la crescente importanza delle economie di scopo rispetto a quelle di scala, realizzate attraverso un'integrazione delle conoscenze a monte del processo produttivo, il rilievo che assume la sperimentazione di nuovi canali di vendita coerenti con i prodotti e i mercati da presidiare e lo spostamento del baricentro della competizione sulla filiera, più che sull'azienda, rendono centrale l'importanza degli aspetti dell'innovazione che non si riferiscono solo ai macchinari e alle tecniche produttive.

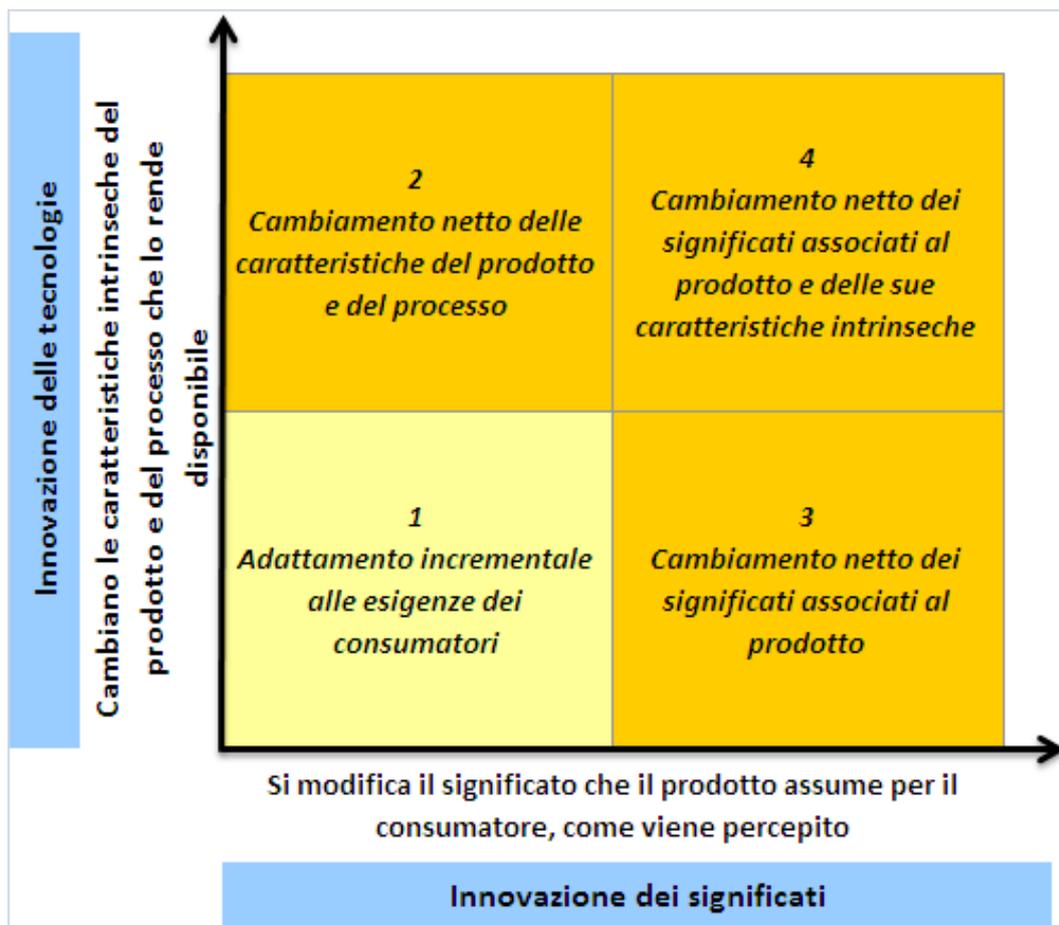
La seconda integrazione necessaria alle coordinate tradizionali di osservazione dell'innovazione consiste nel dare importanza alla capacità dei processi innovativi di creare e rendere riconoscibili al consumatore aspetti qualitativi e simbolici del prodotto, indispensabili a distinguerli e a creare valore. Questi significati possono far riferimento a caratteristiche intrinseche del prodotto, come il gusto, il colore, il profumo, la genuinità, oppure a qualità specifiche del processo produttivo che li genera, come il basso impatto ambientale o il recupero di risorse altrimenti sprecate, o ancora possono essere collegati ad elementi del contesto cui viene riconosciuto un valore, come la storia, le tradizioni, il paesaggio, la cultura locale, ecc. Ancora, in una logica di economia dell'esperienza, ciò che si vende non è solo un bene che deve soddisfare bisogni alimentari, e il suo significato simbolico, ma anche il vissuto che si accompagna alla fruizione di quel bene, che si tratti dell'esperienza di raccogliere il frutto sull'albero e comprare il vino in cantina, o di entrare a far parte di un gruppo di acquisto solidale.

La coerenza e l'intensità di questi significati che il prodotto assume e delle esperienze che consente di fare, generano emozioni sulle quali può basarsi la strategia di marketing per creare valore, fidelizzazione, *cross-selling* ed eventuali ulteriori punti di forza nel posizionamento sul mercato.

1.3 Uno schema per l'analisi dei processi innovativi

Uno strumento efficace di analisi dei processi innovativi nel settore agroalimentare deve dunque essere in grado di distinguere due dimensioni dell'innovazione, quella tradizionalmente considerata, relativa ai cambiamenti nei prodotti e nei processi produttivi e distributivi, e quella, sempre più, importante, che coglie la valorizzazione di aspetti e qualità del prodotto che, in quanto percepiti e riconosciuti dal consumatore, possono mutare, anche radicalmente, il suo valore sul mercato. Più che in altri settori, dunque, nell'agroalimentare tradizione e innovazione non rappresentano un prima e un dopo, ma due possibili dimensioni di uno stesso processo innovativo.

Tavola 1.1 - Schema per l'analisi dell'innovazione



Incrociando le due dimensioni che abbiamo descritto, possiamo individuare quattro aree di orientamento all'innovazione, che consentono di far emergere interessanti differenze nelle strategie aziendali.

Un primo quadrante (1, tavola 1.1) vuol rappresentare un approccio maggiormente focalizzato sull'innovazione incrementale, sia sul versante dei processi produttivi e dei prodotti, sia sul versante dei significati. Ciò implica un'attenzione costante al mercato, ma senza particolari investimenti per anticipare tendenze emergenti o sviluppare prodotti e tecnologie del tutto nuove, in grado di cambiare caratteristiche intrinseche rilevanti del prodotto o importanti modalità di produzione, gestione e distribuzione.

Più marcato l'investimento sulle tecnologie nell'area rappresentata nel secondo quadrante, che indica la presenza di strategie che possono variare molto a seconda del comparto, dell'attività e della posizione occupata dall'azienda nella filiera, ma hanno in comune il fatto di affidare prevalentemente

alle tecnologie il compito di aumentare la qualità dei prodotti e la produttività, risparmiando lavoro.

Si collocano nel terzo quadrante le aziende che investono maggiormente nell'area della costruzione di significati per il consumatore, muovendosi sul versante dei linguaggi, dei simboli, della comunicazione di qualità intrinseche del prodotto o del processo che lo genera. Puntare a stimolare nuovi orientamenti da parte dei consumatori non vuol dire soltanto puntare sulla qualità del prodotto e sulle tecniche di marketing e di comunicazione, ma anche rendere visibili scelte aziendali che attengono alla sfera della responsabilità sociale dell'impresa: risparmio energetico, salvaguardia del mondo vegetale e animale, contrasto alle multinazionali del settore. Produrre in modo poco inquinante può non incidere sulle caratteristiche del prodotto, ma essere ugualmente apprezzato dal consumatore, se il consumo viene associato al significato di salvaguardia dell'ambiente. In questo caso, l'innovazione può consistere, dunque, nella decisione di rendere visibile e valorizzare un aspetto del processo produttivo che, in altre circostanze avrebbe avuto solo una motivazione di riduzione dei costi energetici.

Il caso del quadrante 4 mostra una combinazione di strategie orientate sia a generare innovazione tecnologica, sia a incidere sul senso attribuito al consumo. Strategie di questo genere possono muoversi con livelli di coerenza, sincronia nel tempo e connessione tra i due aspetti molto diversi. Diventa quindi centrale la capacità di rendere sinergici e sincroni i diversi piani dell'innovazione, per potenziarne al massimo l'effetto.

1.4 Le tendenze nella provincia di Cuneo: un campione di aziende innovative

Per approfondire l'analisi delle forme che assume oggi l'innovazione nel settore agroalimentare sono stati realizzati, sul territorio della provincia di Cuneo, 19 studi di caso, attraverso visite alle aziende e interviste ai dirigenti o ai titolari. Si tratta di imprese che si sono distinte per il loro dinamismo e per aver investito sull'innovazione.

Esse appartengono alle diverse filiere – ortofrutta, vino, casearia, zootecnica, cereali, prodotti da forno – e sono collocate in una o più delle fasi in

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

cui è organizzata la filiera – produzione, trasformazione, commercializzazione, vendita diretta, ecc. (vedi tavola 1.2).

La scelta dei casi innovativi è stata realizzata, in accordo con la CCIAA di Cuneo e il Tavolo per l'Innovazione nel Settore Agroalimentare, con un processo articolato in due tappe.

In primo luogo, è stato svolto un ampio sondaggio, rivolto a tutte le imprese iscritte alle associazioni imprenditoriali di settore della provincia, attraverso una lettera che presentava l'iniziativa e le sollecitava ad autocandidarsi a partecipare all'indagine se ritenevano di aver realizzato innovazioni di prodotto e/o processo, in forma autonoma o in collaborazione con altri soggetti (imprese della filiera a monte e/o a valle, centri di ricerca, consorzi, società di servizi, piattaforme, ecc.), o altri tipi di innovazione finalizzata a migliorare le strategie di mercato, la relazione con la clientela, la valorizzazione della qualità, il potenziamento delle competenze professionali, l'evoluzione della cultura aziendale, delle tecnologie e degli strumenti di gestione.

Le associazioni imprenditoriali, sulla base delle candidature e della conoscenza diretta del territorio, al fine di garantire che non fossero dimenticati casi particolarmente significativi, hanno fornito al gruppo di ricerca 19 nominativi aziendali, su cui si è sviluppato l'approfondimento².

Si tratta di aziende (tavola 1.2) di diversa dimensione (dai 120mila ai 120 milioni di fatturato), di diversa forma giuridica (dalla società semplice alla SPA, aziende singole e società cooperative), operanti nelle diverse filiere produttive e collocate in diversi punti della filiera. Un panorama molto variegato, il cui tratto unificante è rappresentato dall'orientamento all'innovazione.

Si tratta di realtà imprenditoriali vivaci e redditive, spesso in crescita, ricche di idee e intente a sviluppare strategie di miglioramento che, indipendentemente dalla dimensione, realizzano elevati livelli di investimento, che si declinano da un lato in risorse investite in infrastrutture, macchinari e dall'altro in sperimentazioni e miglioramenti delle pratiche aziendali, con il supporto, più o meno strutturato e intenso, di consulenze esterne.

² Data la natura della ricerca, rivolta a piccole e medie imprese del territorio, si è ritenuto di non includere il caso della Ferrero.

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

Tavola 1.2 – Aziende agroalimentari che hanno partecipato alla ricerca

	Azienda	Filiera	Natura giuridica	Assoc. di categoria	Anno di fondazione	Fatturato ultimo esercizio	n. soci di cooperativa	n. dipendenti	Altri addetti, collaboratori e lavoratori stagionali
1	LAGNASCO FRUTTA coop. a r.l.	Ortofrutta	cooperativa	Confcooperative	1973	25 M	189	26	250 stagionali
2	AGRIFRUTTA soc. coop. agricola	Ortofrutta	cooperativa	Confcooperative	2003	7 M	300	9	80 stagionali
3	ALBIFRUTTA soc. coop. Agricola	Ortofrutta	cooperativa	Confcooperative	1977	5,5 M	155	13 fissi	25 stagionali
4	Cooperativa COMPRAL LATTE	Latte	cooperativa	Coldiretti	2009	10% latte CN	99	0	alcune persone di APA e Coldiretti
5	CASEIFICIO VALLE STURA soc. coop. agricola	Lattiero/caseario/gelati	cooperativa	Confcooperative	1956	9 M	120	55	-
6	LA SORGENTE soc. coop. agricola	Carne	cooperativa	Confcooperative	2002	4,7 M		0	-
7	I LAURI coop. a r.l.	Carne/pesci	cooperativa	Confcooperative	1994	500 m	15, di cui 5 cooperative	soci lavoratori	-
8	IN.AL.PI. s.p.a.	Lattiero/caseario	s.p.a.	Confindustria	1966	27 M	-	23	70 collaboratori
9	FONTANAFREDDA s.r.l.	Vino	s.r.l.	Confindustria	1878	35,5 M	-	124	-
10	BALOCOCO s.p.a.	Cereali/forno	s.p.a.	Confindustria	1927	118 M	-	361, di cui 220 t.d. e stagionali	stagionali
11	DOLCIARIA ORSOBIANCO s.r.l.	Cereali/forno	s.r.l.	Confartigianato	1993	4,2 M	-	22	rete di venditori plurimandatari
12	CASEIFICIO SEPERTINO s.n.c.	Lattiero/caseario	s.n.c.	Confartigianato	1930	8 M	-	15	2 rappresentanti
13	AZ. AGRICOLA REYNAUDO di Fino Ornella	Ortofrutta	impresa individuale	Coldiretti	2003	60 m	-	1 addetto alla vendita	8 stagionali
14	CASEIFICIO VALVARAITA di Romano Renzo	Lattiero/caseario	impresa individuale	CNA	2003	400 m	-	4	6
15	AZIENDA AGRICOLA NEGRO ANGELO E FIGLI di Giovanni Negro	Vino	impresa individuale	Coldiretti	1971	2 M	-	26	stagionali
16	AZIENDA AGRICOLA GALLINO DOMENICO s.s.a.	Vino	s.s.a.	Coldiretti	1956 ditta individuale 1996 società semplice	200 m	-	1	-
17	ERBE DI MONTAGNA della dott.ssa Baghino Samantha	Erbe	impresa individuale	CNA	2007	120 m	-	1	6 venditori plurimandatari
18	AGRIENERGIA DI VALLE PESIO SWET MILK	Biomasse Latte	cooperativa	Coldiretti	biogas dal 2008 Latte dal 2001	biogas 1,5M latte 600 m carne 150m	3	4	2 stagionali
19	S. GIORGIO SALUMI s.n.c.	Salumi	s.n.c.	Confartigianato	1989	900 m	-	-	10 tra soci e dipendenti

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

Andamento negli ultimi 3 anni						
Azienda	fatturato	export	utili	investimenti	indebitamento	occupazione
LAGNASCO FRUTTA coop. a r.l.	oscillante	aumentato	reinvestiti	aumentati	aumentato	stabile
AGRIFRUTTA soc. coop. agricola	oscillante	stabile	reinvestiti	aumentati	aumentato	stabile
ALBIFRUTTA soc. coop. Agricola	stabile	stabile	reinvestiti	aumentati	-	stabile
Cooperativa COMPRAL LATTE	-	-	-	-	-	-
CASEIFICIO VALLE STURA soc. coop. agricola	aumentato	aumentato	reinvestiti	aumentati	aumentato	aumentata
LA SORGENTE soc. coop. agricola	stabile	oscillante, ora in crescita	reinvestiti	aumentati	stabile	-
I LAURI coop. a r.l.	aumentato	-	reinvestiti	aumentati	stabile	stabile
IN.AL.PI. s.p.a.	aumentato	aumentato	aumentati	aumentati	aumentato lievemente	aumentata
FONTANAFREDDO A s.r.l.	aumentato	stabile	aumentati	aumentati	diminuiti	aumentata
BALOCCO s.p.a.	aumentato	aumentato	aumentati	aumentati	stabile	aumentata
DOLCIARIA ORSOBIANCO s.r.l.	aumentato	-	diminuiti	aumentati	aumentato	aumentata
CASEIFICIO SEPERTINO s.n.c.	oscillante	-	oscillanti	aumentati	aumentato	stabile
AZ. AGRICOLA REYNAUDO di Fino Ornella	aumentato	-	aumentati	aumentati	aumentato	stabile
CASEIFICIO VALVARAITA di Romano Renzo	aumentato	-	aumentati	aumentati	aumentato	aumentata
AZIENDA AGRICOLA NEGRO ANGELO E FIGLI di Giovanni Negro	aumentato	stabile	stabili	aumentati	aumentato	aumentata
AZIENDA AGRICOLA GALLINO DOMENICO s.s.a.	diminuito	-	diminuiti	aumentati	aumentato	stabile
ERBE DI MONTAGNA della dott.ssa Baghino Samantha	aumentato	aumentato	reinvestiti	aumentati	-	aumentata
AGRIENERGIA DI VALLE PESIO SWET MILK	aumentati	-	aumentati	aumentati	stabile	stabile
S. GIORGIO SALUMI s.n.c.	aumentato	-	stabili	aumentati	stabile	aumentata

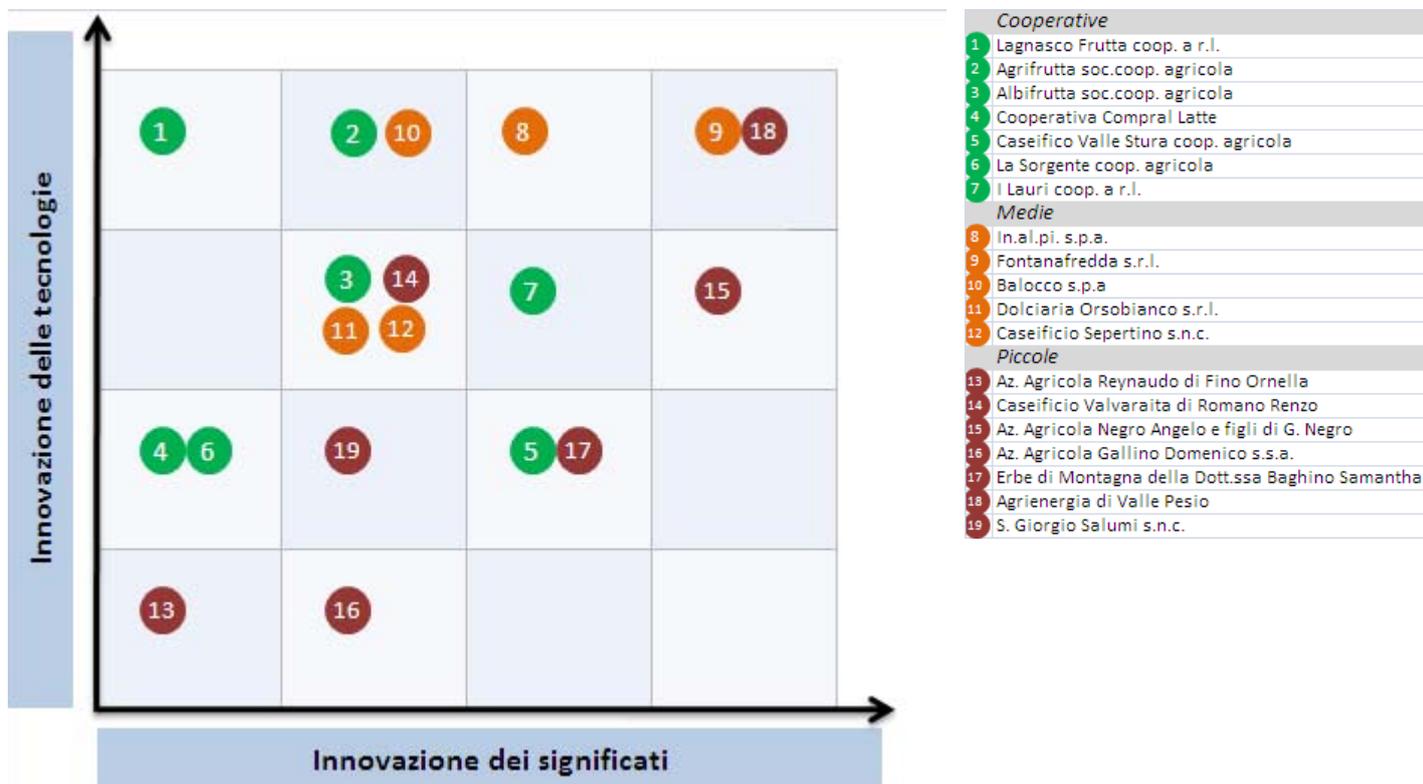
Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

Un altro tratto, su cui torneremo, perché costituisce un aspetto essenziale del settore, è dato dal profilo snello di queste aziende dal punto di vista dell'occupazione, che tuttavia si associa ad una molteplicità di rapporti di cooperazione con altri soggetti, che portano ad evidenziare da subito la natura complessa del rapporto tra innovazione e lavoro, che deve essere guardato ponendo attenzione non solo alla singola azienda, ma agli intrecci con il sistema della filiera.

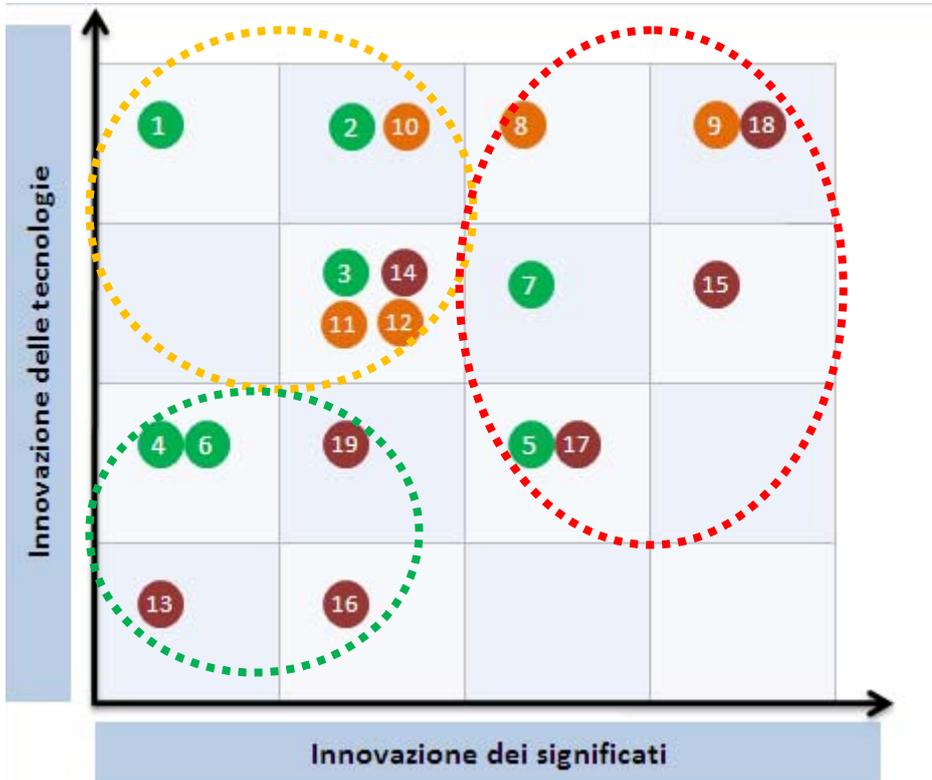
Per classificare i tipi di innovazioni presenti in questo gruppo di imprese abbiamo utilizzato lo schema della tavola 1.1, collocando ogni azienda in uno dei quattro quadranti, che rappresentano i diversi possibili approcci all'innovazione. La posizione dell'azienda è stata determinata attraverso una valutazione di carattere qualitativo del livello e dell'estensione delle innovazioni introdotte negli ultimi anni o in corso di implementazione (su una scala con 4 livelli), rispetto ai due assi considerati (tecnologie e significati).

Tavola 1.3 – Posizionamento delle imprese nello schema d'analisi sull'innovazione



La collocazione delle aziende nei quadranti ha consentito di individuare tre polarità nell'approccio all'innovazione e alcune interessanti zone 'di confine'.

Tavola 1.4 – Gruppi di imprese nello schema d'analisi sull'innovazione



Il primo gruppo di imprese (5 aziende), in prevalenza piccole, collocato nel grafico nell'area in basso a sinistra (tratteggio in verde nella tavola 1.4), si distingue per la forte relazione *face to face* con il cliente e la capacità di creare innovazioni di prodotto, direttamente connesse ai bisogni percepiti. Potremmo dire che si tratta di imprese 'immerse nel mercato', ricche di antenne, che investono in tecnologia quanto basta per avere impianti adeguati e che generano innovazione incrementale, a piccoli passi, in continuità con i propri punti di forza, sia sul versante dei prodotti, sia sul versante dei significati, per sostenerne la coerenza e l'attrattività.

Appartengono a quest'ambito il produttore di vini che sperimenta un miscuglio di antica tradizione, sulla base dei consigli di un cliente, e che crea a partire da questo un prodotto di successo, premiato e replicato per anni (Gallino, 16), o il produttore di salumi che propone di anno in anno nuovi gusti, spezie, ricette e sperimenta, il giorno dopo l'approvazione del DOP per il prosciutto di Cuneo, le tecniche di salatura sui prosciutti (S.Giorgio, 19), o ancora la piccola

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

azienda agricola produttrice di frutta che trova il modo di inventare la birra con il Martin Sec, fatta con questa pera autoctona, in via di estinzione (Reynaudo, 13), oppure la cooperativa di produzione di suini che passa al biologico per vendere all'estero, dove conosce bene il mercato e dove quel prodotto è particolarmente richiesto (La Sorgente, 6). Di questo gruppo fa anche parte la cooperativa di produttori che sperimenta un nuovo modo di gestire il mercato del latte, attraverso la definizione di un indice per il calcolo del prezzo del prodotto e la stipula di un accordo di conferimento della materia prima a un unico cliente (Compral Latte, 4).

Sono imprese che vedono in continuazione opportunità di sviluppo ma che si muovono con grande cautela per non fare passi falsi e assumersi rischi troppo elevati per le proprie risorse e la propria dimensione. Probabilmente, si tratta di aziende che rappresentano bene gli sforzi d'innovazione di gran parte delle piccole imprese cuneesi, e sulle cui problematiche occorrerà tornare per mettere a fuoco le domande che esse esprimono.

*L'azienda familiare **Gallino** ha fatto recenti investimenti per un impianto fotovoltaico, per l'impianto di vinificazione (2 vinificatori) e per un brentone.*

Hanno implementato la tracciabilità, ma non usano software, per avere la possibilità di fare tutte le operazioni 'in famiglia'.

L'azienda ha il marchio registrato. Crea con metodo nuovi prodotti, hanno introdotto il Roset, più leggero per l'estate, e qualche anno fa il Castel vei, come misto di vini, nato dalla rielaborazione di un prodotto che facevano i vecchi contadini. Questo stesso vino è stato premiato dalla Guida Buoni vini d'Italia. Inoltre, lo hanno presentato a Vinitaly, alla Fiera di Siena e al salone del gusto di Torino. Un vino che costa meno e che è un ritorno alle origini.

I prodotti sono stati premiati anche per il basso tasso di tossicologia.

(testo a cura di Roberto Di Monaco)

*Il salumificio **San Giorgio** produce tutti i prodotti tipici del territorio. Hanno recentemente fatto investimenti per automatizzare la produzione, ad esempio, una termo formatrice per confezionare che ha molto sveltito la produzione.*

Hanno investito sui software per gestire la tracciabilità. Applicano i disciplinari dei Consorzi e sono Certificati (norma UNI ISO). Fanno formazione su microbiologia, processi produttivi, ecc.

Ritengono fondamentale dare sempre delle novità ai clienti, introdurre qualcosa di diverso, pur lavorando sui prodotti della tradizione. Quindi, investono circa l'1% del fatturato in sperimentazioni di nuovi prodotti, in nuove ricette.

Hanno introdotto recentemente come novità arrosti e galantine di coniglio. Inoltre, stanno provando a salare i prosciutti, dal momento che è passato il DOP del crudo di Cuneo. Infine, fanno prove per produrre salumi con le birre.

Riguardo al territorio, si sono interessati per vendere direttamente in luoghi turistici, nei castelli, però i prodotti freschi richiedono investimenti significativi, ad esempio una vetrina in comodato, a Racconigi, Manta, Saluzzo.

(testo a cura di Roberto Di Monaco)

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

L'azienda Agricola **Reynaud** è una piccola ditta individuale che produce frutta. In passato è stata associata ad una cooperativa, ma, da quando il figlio della titolare è entrato in azienda, hanno intrapreso una strada autonoma.

Il giovane tecnico agronomo è l'anima innovativa di questa impresa apparentemente tradizionale e lontana dall'immagine di innovazione che possono suggerire i grandi impianti di lavorazione della frutta delle cooperative locali.

L'azienda produce mele, albicocche e un po' di ortivo vendendo direttamente al pubblico in un punto vendita sulla statale che conduce alla Val Varaita.

Il successo dell'impresa sta nell'aver perfettamente colto la necessità dei consumatori di sentirsi vicini alla produzione, di sapere che quelle mele arrivano fresche dalla pianta, che non hanno subito nessun trattamento, che sono mele della zona e non arrivano da luoghi lontani. Le mele sono nei bins, il cliente le può toccare e scegliere e, alla fine, sa di pagarle un po' meno. Il consumatore è appagato da questi semplici gesti, ma è anche sensibile alla bellezza del frutto, del frutto maturo e grosso. Il giovane agronomo sa come trattare i filari di meli e con un accurato dirado riesce ad avere un frutto bello grande, proprio come piace ai clienti.

Qualche volta le idee vanno oltre la realizzabilità. Ostacoli burocratici hanno impedito alla Reynaud di portare i clienti direttamente alle piante, affinché potessero realizzare il raccolto ideale. Allo stesso modo, vi sono norme che non consentono ad altri soggetti di commercializzare differenti prodotti tipici della zona, all'interno del suo punto vendita. È così svanita l'idea del mercatino in cui i turisti diretti in Val Varaita potessero trovare mele, albicocche ed anche miele, latte, salumi e formaggi tipici.

La Reynaud fa parte delle giovani imprese della Coldiretti e, grazie all'organizzazione, è entrata in contatto con 'Pausa Caffè' cooperativa sociale di Torino che lavora in carcere. È dunque nata una collaborazione per la produzione della birra, non una banale birra fatta con malto e luppolo, ma una birra al Martin Sec. La birra Martina alla pera, una pera quasi in estinzione e rigorosamente autoctona, è già stata presentata a Roma all'esposizione delle birre nazionali.

(testo a cura di Silvia Pilutti)

La Sorgente cooperativa, associa una decina di allevatori di suini, un paio di aziende agricole, un mangimificio dell'area di Fossano e Saluzzo e un salumificio mantovano. Commercializza prevalentemente suini vivi, e, in misura ridotta, macellati, nonché salumi.

I cambiamenti culturali che hanno spinto i consumatori a chiedere di certificare che i prodotti acquistati abbiano provenienze sicure e sane, hanno trovato risposte nel marchio di 'prodotto biologico'. L'adeguamento al disciplinare biologico, dal 2003 ha richiesto notevoli investimenti, come la nuova scrofaia, che al momento sono quasi completamente ripagati. In termini di mercato, il biologico ha praticamente raddoppiato il valore sia degli animali vivi che dei prodotti derivati, aprendo un nuovo fronte di competitività tra le imprese. La cooperativa "La sorgente", esportando oltre frontiera le carni, sa che l'attenzione posta dagli acquirenti esteri a questi aspetti è elevata. La sfida del biologico ha dato alla Sorgente anche la spinta decisiva verso l'innovazione organizzativa, che si è tradotta nello sforzo di coinvolgere gli allevatori associati per ottimizzare l'utilizzo delle strutture, i costi e le attività. Ad esempio, le stalle che prima venivano sottoutilizzate e che, quindi, erano in perdita, hanno iniziato a rendere nel momento in cui l'adesione alla cooperativa e alle sue potenzialità di vendita ha consentito di saturarle. La medesima cosa è avvenuta per la macellazione.

La tracciabilità della suinicoltura è obbligatoria nel processo biologico, ma in cooperativa non è, al momento, informatizzata. Mentre è informatizzato il processo del mangimificio.

Si è trattato, anche, di re-imbastire il legame con il territorio. Pur avendo clienti d'oltralpe, 'La Sorgente' sta provando a localizzare nell'area del cuneese fasi della produzione come la macellazione e la vendita di salumi con il proprio marchio. Macellare i capi vicino ai luoghi in cui vengono allevati significa, oltretutto, ridurre i costi, limitare i tempi e le difficoltà legate al trasporto.

(testo a cura di Roberto Di Monaco)

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

La Cooperativa **Compral Latte** (acronimo di Commercializzazione Prodotti Allevamento - Latte) è stata creata nel novembre 2009 con lo scopo di commercializzare il latte prodotto dai conferitori aderenti. La Cooperativa si affianca alla Compral Carne, già attiva dal 1982, entrambi nate in seno all'Associazione Provinciale Allevatori APA.

Gli elementi innovativi dell'esperienza della Compral Latte sono da ricercare da un lato nell'accordo concluso tra Coldiretti, Inalpi e Ferrero Alba, finalizzato al conferimento di latte locale al nuovo impianto di sprayatura di In.Al.Pi. che produce latte in polvere per la Ferrero Alba; dall'altro nell'indice per il calcolo del prezzo del latte definito in collaborazione con la Facoltà di Agraria dell'Università di Piacenza. La formula adottata, prima nel suo genere, considera un paniere di quindici diverse voci, che tengono conto dei costi degli allevatori (anzitutto del costo di alimentazione del bestiame) e delle quotazioni di prodotti-guida sia sul mercato italiano sia europeo (Parmigiano Reggiano, Grana Padano, Cheder – il formaggio più venduto al mondo), ciascuna con un proprio peso specifico all'interno del paniere. L'indice viene calcolato mensilmente e consente di pagare il latte non più "a corpo" bensì anche tenendo conto del suo contenuto in termini di proteine, grasso, ecc... Viene così definito un sistema chiaro e trasparente di attribuzione del prezzo della materia prima.

Il progetto è partito dall'aprile 2010, con l'avvio di una nuova annata agraria e inizialmente la raccolta di latte è stata di circa 1200 q al giorno in provincia (pari al 10% circa della produzione totale). L'obiettivo è arrivare a soddisfare ampiamente la richiesta di latte proveniente da In.Al.Pi., il cui impianto di polverizzazione è in grado di trasformare 6000 quintali al giorno.

Il latte che, attraverso In.Al.Pi., viene utilizzato dalla Ferrero Alba è sottoposto a una serie di controlli ed è completamente tracciabile, non è più un latte indifferenziato. Ciò consentirà in futuro di costituire filiere particolari, ad esempio per la produzione di latte con determinate caratteristiche risultanti da una specifica alimentazione del bestiame. Quindi non si tratta più solo di produrre latte piemontese, bensì di produrre latte con una composizione specifica in termini di proteine, grassi, glucidi, minerali, vitamine, ecc. destinato a produzioni mirate.

(testo a cura di Roberta Santi)

Il secondo gruppo, in alto a sinistra, (7 aziende, tratteggio in giallo nella tavola 1.4), ha in comune la scelta di utilizzare la leva tecnologica come strumento per rafforzare la posizione competitiva. In realtà, il caso più chiaro di innovazione tecnologica è quello della cooperativa di oltre 200 produttori, Lagnasco Frutta (1), che si è dotata di un impianto automatizzato all'avanguardia che consente di smistare la frutta in acqua, per non danneggiarla, di realizzare una cernita per calibro e colore e di stoccarla in frigo, assicurando la completa tracciabilità del processo.

L'impianto della cooperativa **Lagnasco Frutta** è uno dei più moderni nella gestione automatizzata delle fasi di lavorazione e di stoccaggio della merce. Il sistema computerizzato mobilità i bins, con un servizio di navetta su rotaia, fino al magazzino ed è in grado di gestire il prelievo dei bins dallo stesso magazzino nel momento in cui devono essere mandati in lavorazione.

Grazie a questo sistema viene garantita la completa tracciabilità del prodotto, dal momento del conferimento da parte dei soci fino alla distribuzione. Inoltre, il rispetto dell'integrità della frutta durante le fasi di lavorazione permette di mantenere elevati standard di qualità del prodotto. La frutta viene trasportata in acqua e dopo la cernita per calibro e colore i frutti vengono convogliati in vasche separate, raccolti in bins che, seguono la rotaia, fino ai frigo di stoccaggio.

Con l'introduzione di nuove tecnologie nel processo di lavorazione, la cooperativa ha avviato

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

progetti mirati al riciclo e al risparmio energetico. L'acqua delle vasche di lavorazione della frutta, infatti, devono essere periodicamente svuotate e ripulite, con un aggravio sui costi e sui tempi di produzione. La Lagnasco Frutta, sta sperimentando un sistema di riciclaggio automatico dell'acqua, senza fermare il ciclo di lavorazione.

Per quanto riguarda le tecniche di coltivazione, la Lagnasco Frutta si sta dotando di macchinari per il dirado meccanico e per il piro-diserbo (riducendo, quindi, l'impatto dei trattamenti chimici).

(testo a cura di Silvia Pilutti)

Gli altri due casi caratterizzati da una forte intensità tecnologica sono la cooperativa di produttori Agrifrutta (2) e l'industria Balocco (10): anche in queste aziende il livello delle prestazioni degli impianti è elevato ed è determinante per la qualità e la competitività del prodotto. La cooperativa che commercializza piccoli frutti ha investito in tecnologie di conservazione di prodotti rapidamente deperibili e nello sviluppo di confezioni a basso impatto ambientale, mentre la Balocco si è attrezzata a realizzare prodotti da forno su scala industriale mantenendo elevate qualità organolettiche, oltre che le necessarie condizioni di costi e flessibilità produttive. Entrambe non trascurano il versante dei significati valorizzando nella percezione del cliente gli aspetti qualitativi che le innovazioni di processo e di prodotto consentono di realizzare.

*La cooperativa agricola **Agrifrutta** associa 200 piccoli produttori del cuneese, ma il fatturato totale non le consente di fronteggiare adeguatamente la concorrenza dei più grandi produttori di frutta dell'area. Ecco perché Agrifrutta fin dalla sua costituzione (2003) ha cercato di far leva su una gamma più variegata e specifica di prodotti. Il paniere produttivo, quindi, comprende gli ortaggi, produzione che valorizza uno dei molteplici aspetti vocazionali dell'area, e i piccoli frutti (fragole, mirtilli, more, lamponi, ribes, ecc.).*

Agrifrutta è, così, riuscita ad intercettare un ampio consenso di consumatori attenti alla qualità, ai costi e agli aspetti salutistici dei prodotti che acquista. Le qualità antiossidanti dei piccoli frutti, la zucca vitaminica e antidiabetica, ecc., sembrano convincere i clienti all'acquisto.

È nato anche il marchio aziendale dei piccoli frutti, pubblicizzato nei supermercati con apposito stand e gadget promozionali.

In Agrifrutta, il sostegno del marketing per lo sviluppo di questa idea, si affianca a una costante innovazione del contenuto tecnologico nel post raccolta. Soprattutto per i piccoli frutti, che hanno brevissimi tempi di conservabilità, le nuove tecnologie permettono di programmare un piano di commercializzazione più ampio nel tempo, mantenendo inalterate la qualità e le caratteristiche organolettiche dei frutti.

Un prodotto che fa bene alle persone, deve anche essere attento all'ambiente e Agrifrutta si sta muovendo in questa direzione con degli studi sugli imballaggi che devono essere riciclabili, in tutto e per tutto, compreso l'inchiostro delle etichette, esteticamente accattivanti e facilmente lavorabili sulle linee produttive.

I progetti di riciclo si spingono anche sul fronte colturale, dove si vorrebbero introdurre teli biodegradabili per la pacciamatura.

(testo a cura di Silvia Pilutti)

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

*Lo stabilimento della **Balocco** è oggi uno dei più moderni ed efficienti d'Europa. L'azienda ha effettuato importanti investimenti in nuove tecnologie e potenziato gli impianti esistenti. L'innovazione aziendale si muove dunque anzitutto sul fronte tecnologico.*

È stata di recente realizzata una nuova linea di produzione: la linea è composta da un sistema di impasto, un forno con una superficie di cottura di 112 mq e da un sistema automatico di confezionamento, per una produzione di 60.000 kg di biscotti frollini al giorno (pari a un incremento produttivo del comparto di almeno 50%)

installazione di un grande impianto fotovoltaico (circa 2 Megawatt) che ricopre lo stabilimento e garantirà un terzo del fabbisogno aziendale di energia elettrica ("impianto fotovoltaico viene realizzato con la Silfab SpA, multinazionale italiana specializzata nella progettazione e realizzazione di componenti e sistemi che abbracciano l'intera filiera del fotovoltaico, dal polysilicon ad elevata purezza ai moduli solari, alla costruzione di parchi solari chiavi in mano).

È stato potenziato il Dipartimento di Controllo Qualità: l'organico è composto da 12 addetti tra biologi, chimici, tecnologi alimentari ed analisti; il laboratorio interno dispone di modernissime attrezzature per analisi chimico-fisiche, strumentali (HPLC, GC, Spettr. UV, IR e NIR), di biologia molecolare (PCR, PRC Real Time) e microbiologiche (innovazione di avanguardia nelle metodiche analitiche). Per garantire la qualità del prodotto, vengono effettuate oltre 30.000 analisi all'anno su materie prime, semilavorati, prodotti finiti ed imballaggi. Lo studio e lo sviluppo di nuove metodologie analitiche vengono effettuate anche in collaborazione con il Dipartimento di Chimica Analitica e con il Laboratorio di Genetica Molecolare dell'Università di Torino. È in corso un'attività di ricerca e sviluppo mirata allo studio di nuovi prodotti, al miglioramento qualitativo degli esistenti, alla ricerca di materiali di confezionamento innovativi. È previsto l'ingresso di un nuovo prodotto nella gamma: i frollini salutistici

L'azienda partecipa a importanti appuntamenti del settore, ad esempio Cibus a Parma, ed intende potenziare la presenza sui mercati internazionali (attualmente pari al 13% del fatturato annuale).

L'azienda intende ottenere l'eccellenza qualitativa con prodotti di elevata qualità, che rispettino la salute e l'ambiente. I prodotti hanno un elevato "valore di marca", si punta a mantenere il posizionamento sul mercato e il rapporto qualità-prezzo alto (sito: "Tradizione artigiana ed innovazione tecnologica").

(testo a cura di Roberta Santi)

Per le altre aziende che appartengono al secondo gruppo (tratteggiato in giallo), l'opzione tecnologica è meno netta, anche se rimane assai rilevante. Abbiamo tra queste un'altra cooperativa di raccolta della frutta, Albifrutta (3), che prevede in futuro di realizzare una gestione più estesa della tracciabilità a monte della raccolta e un produttore in campo dolciario, Orsobianco (11), cui la tecnologia consente di fornire – e smistare anche nella grande distribuzione e nel circuito Horeca - prodotti freschi, senza conservati, con ingredienti particolarmente genuini e modalità di preparazione che associano la fedeltà alle tradizioni piemontesi alle nuove esigenze in fatto di salute e gusto.

*Sull'idea dei "Km zero", dal produttore al consumatore, lo spaccio della cooperativa agricola **Albifrutta**, a Castigliole di Saluzzo, commercializza le mele, le albicocche, i kiwi e le pesche che i 155 produttori associati coltivano nell'area del saluzzese. Sebbene ancora un'ampia parte della produzione sia rivolta a intermediari del commercio, l'attenzione al cliente finale orienta le strategie aziendali di posizionamento sul mercato verso una crescita qualitativa, piuttosto che quantitativa.*

Un passo formale, ma importante elemento di garanzia, è la certificazione del prodotto

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

richiesta per kiwi e albicocca. Sul Kiwi, in particolare, certificano di non adottare trattamenti post-raccolta (soluzioni fungicida che evitano la marcescenza dei frutti) e di non utilizzare fito regolatori di sintesi (che favoriscono l'ingrandimento dei frutti).

L'impianto attualmente in uso assicura la totale tracciabilità del prodotto, ma la Albifrutta sta valutando l'opportunità di dotarsi di 'schede di campagna' informatizzate, capaci di interfacciarsi con l'attuale sistema di controllo. L'informatizzazione degli interventi effettuati dal tecnico della cooperativa direttamente sul campo di produzione, oltre a facilitare le relazioni con i produttori, consentirebbe la tracciabilità del prodotto anche prima del conferimento alla cooperativa. Un passaggio all'informatizzazione di questa portata, tuttavia, sollecita un cambiamento culturale nella relazione con i propri soci, non semplice da promuovere e sostenere.

(testo a cura di Silvia Pilutti)

*Artigiani nel campo dolciario, con due punti vendita e annessa caffetteria, i fratelli Bonelli sono gli ideatori della **Orsobianco** di Borgo San Dalmazzo. Con fatturato e occupazione in crescita, grandi investimenti per l'ampliamento dello stabilimento, la società a responsabilità limitata produce dolci che vende direttamente nei suoi punti vendita o nei supermercati. Essere presenti nella grande distribuzione è una vera sfida per i prodotti della Orsobianco, che si caratterizzano per un tempo di shelf life di 60 giorni, per la genuinità degli ingredienti (usano, ad esempio, latte fresco e non in polvere) e per l'assenza di additivi chimici (conservanti e aromi artificiali).*

In Orsobianco si fondono l'attenzione verso l'innovazione e la tradizione. Per quanto riguarda il parco macchine è dotata delle più moderne attrezzature per la produzione della pasticceria, ma si avvale di un vecchio macchinario specifico per i croissant le cui prestazioni rispondono meglio al tipo di processo just in time adottato dall'azienda. Così, nascono prodotti nuovi e della tradizione piemontese, che assecondano i gusti dei consumatori e le loro attenzioni salutistiche, nella riscoperta dei sapori genuini degli ingredienti. La Orsobianco garantisce la totale tracciabilità del processo.

Negli ultimi anni l'impresa artigiana ha lavorato molto sul marketing e sulla differenziazione dei prodotti e dei canali di vendita.

La più recente sfida con la quale vorrebbero misurarsi i due fratelli Bonelli (ma siamo solo all'inizio) è di rendere indipendente l'azienda dalla loro presenza, questo significa anzitutto dotarsi di un sistema di gestione capace di immagazzinare i saperi dei titolari (dalle ricette, all'organizzazione della vendita) e di rendere tali informazioni accessibili ai dipendenti che si occupano della produzione, della vendita, del controllo di qualità, ecc.

(testo a cura di Silvia Pilutti)

Ci sono poi due caseifici, il caseificio Sepertino (12) e il caseificio Valvaraita (14) che hanno fatto investimenti rilevanti rinnovando gli impianti, cosa che assicura elevati livelli di efficienza, automazione, controllo della sicurezza alimentare e monitoraggio dei processi, ma anche possibilità di valorizzare elementi specifici e tradizionali del prodotto, come, ad esempio, l'ampliamento della gamma di produzione di formaggi rinomati piemontesi, nel primo caso, o la ripetizione, con macchinari moderni costruiti allo scopo, di antiche pratiche di produzione, riferite in particolare alle procedure per la produzione del tomino di Melle, nel secondo caso.

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

Il Caseificio **Sepertino** nasce all'inizio del secolo scorso ad opera del nonno e attraverso quattro generazioni si tramanda sino ad oggi, ai due figli dei titolari: una giovane designer, che si occupa del marchio, del packaging e della grafica dei materiali di comunicazione, e un ragazzo che frequenta l'Istituto Lattiero-caseario e delle Tecnologie agroalimentari di Moretta e che trascorrerà presto un periodo di formazione e lavoro in Francia.

Oltre alla realizzazione dell'impianto fotovoltaico e di un sistema di recupero del calore prodotto attraverso le fasi della lavorazione, il Caseificio si è dotato di un nuovo impianto produttivo realizzato dalla Tetra Pak, azienda internazionale che progetta e realizza sistemi innovativi di lavorazione e confezionamento di prodotti alimentari, con attenzione alla salvaguardia dell'ambiente, al risparmio energetico, all'igiene e alla qualità degli alimenti. L'impianto consente il continuo monitoraggio delle fasi di lavorazione, garantisce elevati standard di sicurezza igienico-sanitaria e la costanza della qualità produttiva. Presso lo stabilimento di Marene sono dunque in fase di realizzazione un burrificio e un impianto per le lavorazioni casearie. Per il primo, il processo di trattamento creme (dal ricevimento delle creme alla pastorizzazione, fino allo stoccaggio nei cristallizzatori delle creme pastorizzate) è controllato da un apposito software che colloquia con un operatore supervisore. La successiva fase produttiva si avvale di una "burrificatrice continua di assoluta rilevanza mondiale in termini di qualità dell'apparecchiatura e di qualità del prodotto ottenuto" (tratto dai materiali di presentazione tecnica forniti dalla Tetra Pak al Caseificio). Per quanto concerne il caseificio, il nuovo impianto è dotato di una strumentazione atta a effettuare automaticamente i controlli relativi alla sicurezza igienica e ai lavaggi delle parti di adduzione del latte. Il tutto è stato realizzato nell'ottica di preservare le tradizionali metodiche di lavorazione previste dai disciplinari di produzione DOP.

Il nuovo impianto consentirà di ampliare la gamma di prodotti offerti al consumatore, già ricca di rinomati formaggi della tradizione Piemontese tra cui Raschera, Bra tenero, Toma Piemontese, Paglierino, ecc. oltre alla Sola Piemontese (realizzata con latte vaccino crudo) e alla Lobia di recente produzione.

(testo a cura di Roberta Santi)

Il caseificio **Valvaraita** - a gestione familiare - nasce nel 2003 con due addetti in una struttura in affitto, ma già nel 2005 inizia a prendere forma un'idea progettuale che consentirà nel corso degli anni di realizzare un moderno stabilimento per la produzione lattiero casearia con nove addetti (di cui quattro dipendenti).

L'innovazione che colloca l'azienda all'avanguardia nel settore è anzitutto di tipo tecnologico, in particolare per quanto riguarda gli impianti per il risparmio energetico (riciclo dell'acqua calda prodotta durante le lavorazioni, ricambio dell'aria e controllo del calore in ogni stagione anche avvalendosi di un pozzo naturale, impianto fotovoltaico). Ma l'innovazione è anche a supporto della tradizione: alcune delle procedure antiche tramandate per generazioni per la realizzazione dei prodotti tipici sono state rilette in chiave moderna, progettando macchinari ad hoc. Così per produrre il Tomino di Melle è stato ideato una sorta di mestolo formato da due involucri che si chiudono uno alla volta che consente un sistema di scarico della cagliata (che per tradizione non deve essere troppo grande) come avveniva una volta, manualmente. A completare l'impianto produttivo: la realizzazione di un vano tecnico nel sottotetto, il monitoraggio delle celle frigorifere e degli impianti attraverso un Plant Watch elettronico, un impianto di produzione che tiene conto del flusso della materia, una struttura completamente a norma sotto tutti i punti di vista.

"Produzione di qualità, nel rispetto della tradizione e valorizzando le risorse del territorio" è il messaggio che l'azienda vuole trasmettere al cliente. Ecco dunque: il latte di vacca pezzata rossa delle vallate, un marchio proprio distribuito attraverso grossisti e negozianti locali, la denominazione dei formaggi in occitano, l'appartenenza al consorzio Tomino di Melle, lo spaccio di vendita esclusiva dei prodotti aziendali, la possibilità di visitare l'azienda concessa a clienti di passaggio ma anche a scolaresche per formare e rispondere a quel desiderio sempre più diffuso di conoscere il ciclo del prodotto.

(testo a cura di Roberta Santi)

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

Dunque, nello schema di analisi che stiamo utilizzando, queste aziende, pur caratterizzate da forti investimenti tecnologici, si avvicinano in realtà al confine che individua forme più nette e radicali di investimento sui significati per il consumatore. Vari elementi delle innovazioni introdotte, infatti, sono direttamente funzionali al rafforzamento degli aspetti di qualità e di tradizione con cui l'azienda si propone ai suoi clienti.

Un elemento comune a tutte le aziende che hanno investito in modo massiccio in tecnologia - che deve far riflettere sulla sensibilità che sta maturando rispetto ai driver che guidano l'innovazione - è la forte attenzione agli aspetti di sostenibilità, basso impatto ambientale e risparmio energetico. Questa connotazione 'trasversale', pur se in parte imposta dalle norme e in parte incentivata economicamente, mostra in effetti un orientamento culturale che associa tecnologia, sostenibilità e, in alcune circostanze, valorizzazione della tradizione e della qualità presso il cliente.

Gli investimenti tecnologici realizzati da queste aziende sono investimenti costosi che devono poter contare sulla disponibilità di forti capitali o di forti incentivi pubblici, ma che implicano anche attese di ritorno economico dell'investimento che certamente fanno conto sulla possibilità di lavorare su segmenti di mercato in grado di riconoscere la qualità. Quindi, paradossalmente, in questo settore, sono proprio gli elevati investimenti in tecnologia a tradire una fiducia nella capacità del mercato di riconoscere gli aspetti qualitativi e simbolici dei prodotti, che per i casi esaminati, pare al momento ben riposta.

Arriviamo quindi al terzo gruppo di aziende, collocate a destra nello schema (7 aziende, tratteggiate in rosso). Si tratta di imprese dalle quali si percepisce una presa di posizione ancora più esplicita riguardo all'innovazione. Esse hanno in comune l'idea che esistono importanti nicchie di mercato in cui è elevata la capacità di riconoscere e la disponibilità a pagare la qualità delle materie prime e dei prodotti di trasformazione e la sostenibilità ambientale dei processi.

Tra queste imprese esistono tuttavia alcune differenze. Una prima differenza riguarda la natura dell'idea centrale. Mentre nel caso del produttore di vino Fontanafredda (9) il *focus* è sull'emozione e l'esperienza che scaturisce direttamente dal prodotto e dal contesto che evoca, nel caso di Agrienergia (18), una cooperativa che produce carne, latte, biogas, energia elettrica, calore e concimi minerali, il *focus* è sulla qualità della produzione integrata, senza scarti e

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

senza impatti. Qui la qualità del prodotto finale si coniuga con il risparmio energetico e con la drastica riduzione dell'impatto ambientale della produzione.

I livelli di innovazione tecnologica praticati da queste due aziende sono elevati, e direttamente finalizzati a promuovere l'idea centrale. Fontanafredda è la prima azienda in Piemonte certificata per la lotta agronomica integrata, che si propone di eliminare fertilizzanti chimici, erbicidi e dissecanti, ritornando all'uso del lavoro umano e dei mezzi meccanici per curare la vigna, con il supporto delle migliori competenze agrobiologiche. A partire dalla coltivazione, il processo produttivo punta al residuo zero e al taglio del 50% dei solfiti, per ottenere un prodotto salubre e naturale.

Agrienergia produce latte e carne di qualità, e in un prossimo futuro anche formaggi tipici di particolare pregio, in un contesto, vicino alla Certosa di Pesio, scelto e studiato per valorizzarne tipicità e tradizione. Tuttavia la sua specificità è l'effettiva realizzazione di un ciclo integrato che mostra, relativamente ai risultati economici, numeri adeguati a convincere qualsiasi scettico. Semplicemente utilizzando i reflui, attraverso la produzione di biogas e la sua conversione in energia elettrica, venduta all'Enel, e termica, utilizzata per teleriscaldare e per altri usi industriali, è possibile triplicare i ricavi dell'allevamento e della produzione di latte, e abbattere contestualmente le emissioni inquinanti della zootecnia.

*Nel 2009, l'anno della crisi, il fatturato di **Fontanafredda** è cresciuto del 12,6%, superando i 35 milioni di euro. Merito anche della fortunata creazione del prodotto dei valori bollati, nuove bottiglie (realizzate con vetro riciclato), con design coperto da brevetto, che hanno formati da litri 0,5, 1 e 1,5, studiati per rispondere alle esigenze della ristorazione e adeguarsi ai nuovi stili di consumo. Anche i prodotti sono oggetto di innovazione continua: nel 2009 è stato lanciato un nuovo Asti spumate, che attraverso il pre-appassimento delle uve in celle raggiunge una concentrazione straordinaria.*

I processi di produzione sono oggetto di innovazione metodica, sia sul versante delle tecniche di produzione, che puntano al residuo zero, a partire dalla coltivazione, sia sul versante dell'impatto sull'ambiente e del trattamento dei rifiuti.

Rispetto ai processi, l'azienda si propone come la prima in Piemonte certificata per la 'lotta agronomica integrata', che richiede di eliminare fertilizzanti chimici, erbicidi e dissecanti, ritornando ad utilizzare lavoro umano e macchine per togliere l'erba e curare la vigna. Anche in cantina, si punta ad esaltare la salubrità e la naturalità del prodotto, tagliando drasticamente (-50%) l'anidride solforosa, che viene sostituita da gas antiossidanti che, grazie alle tecnologie d'impiego, raggiungono l'obiettivo senza lasciare traccia nel vino. Nell'area della conservazione e della movimentazione delle bottiglie, con un importante investimento, è stato introdotto un impianto altamente automatizzato, che consente un perfetto controllo della conservazione.

Riguardo all'impatto ambientale, l'azienda mira al riutilizzo del 50% delle acque, attraverso la realizzazione di un bio-depuratore.

(testo a cura di Roberto Di Monaco)

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

*L'innovazione – dice il titolare di **Agrienergia** – è imparare a non buttare via niente, mentre noi in Italia buttiamo via tutto. Proprio dai rifiuti è partita un'articolata strategia per rafforzare la sostenibilità economica e commerciale dell'azienda.*

È stato costruito un impianto di biogas: 4 digestori, che tra breve saranno raddoppiati, con cui dal 2008 si produce metano con i reflui della stalla. Un sofisticato sistema di controllo elettronico governa due motori da 615 e 330 cavalli, alimentati a metano, che producono energia elettrica, immessa sulla rete Enel a 15mila volt. Si genera così un interessante e stabile flusso di ricavi.

Con il calore dei motori si teleriscaldano tutti i locali dell'azienda, e si cede il calore residuo a un'altra azienda, che lo utilizza per essiccare prodotti di lavorazioni industriali.

Con la combinazione di produzione di energia elettrica e utilizzo del calore l'efficienza energetica dell'impianto diventa estremamente elevata, intorno all'85%. A questo si aggiungerà un impianto fotovoltaico posizionato sul tetto della stalla.

Ma non basta: Il 'digestato' prodotto dall'impianto è un concime minerale con tutti i vantaggi del liquame, senza gli svantaggi. Tra gli altri, come è noto, il forte inquinamento dell'aria che produce effetto serra e la necessità di aratura del terreno, dopo la concimazione.

Il biogas 'integrale' è un investimento ad alto rendimento, che si può interamente ripagare in 5-6 anni, con molteplici vantaggi e ampie prospettive di redditività. Fatto 100 il fatturato annuo di latte e carne, il valore del fatturato del biogas arriva a 235 e il fotovoltaico a 35, cambiando la struttura dei costi e dei ricavi dell'azienda, semplicemente utilizzando rifiuti ed energie rinnovabili.

È un impianto visitato con gioia e interesse dalle scolaresche, mentre pare meno noto alle istituzioni.

(testo a cura di Roberto Di Monaco)

Il caso del produttore di vino Negro (15), mostra la presenza di buoni livelli tecnologici per la gestione dei processi produttivi e significativi investimenti sulla cura della vigna e sulla nutrizione delle piante. L'idea centrale è la cura perfetta del prodotto tradizionale, lavorando al suo affinamento con tecnologie sofisticate e coinvolgendo il consumatore nella percezione profonda, sensoriale, delle radici storiche e territoriali del prodotto.

***Negro** vino, un marchio di famiglia che risale al 1670. L'azienda agricola, però, nella forma attuale, è nata nel 1971 e, di padre in figlio, prosegue la tradizione della produzione vinicola d.o.p. e d.c.g. della zona. Da esperto enologo Negro, figlio del titolare, conduce l'impresa sul cammino dell'innovazione. Un'innovazione spinta verso la ricerca della qualità, a partire dal vigneto. "Nel settore vitivinicolo non si inventa un nuovo prodotto, si cerca di farlo nel miglior modo possibile". Ed è per questo che ad ogni cru, Negro, indirizza una specifica ricerca agronomica e nutrizionale, una ricerca direttamente nel vigneto.*

Le frontiere dell'innovazione, per Negro, sono indubbiamente nell'uso di tecnologie appropriate a produrre qualità, ma, allo stesso tempo, nell'immagine dell'antica tradizione del territorio e della sua storia, magistralmente evocata dalle etichette scelte per le bottiglie. Molti dei marchi utilizzati sono anche stati registrati.

E non solo: Negro interpreta il piacere dell'acquirente nell'essere coinvolto nell'attività, nel vedere cosa si fa e come si fa. All'insegna di quella che è stata denominata economia dell'esperienza. Apre, dunque, le proprie cantine, racconta la storia di famiglia in un libro...e il gioco è fatto.

A partire dal vigneto fino all'imbottigliamento, tutti i saperi dell'azienda sono codificati e informatizzati. Si ha così la perfetta tracciabilità del prodotto.

(testo a cura di Roberto Di Monaco)

Un'altra idea guida, che qualifica il forte investimento tecnologico realizzato da In.AI.Pi. (8) nell'impianto all'avanguardia per il trattamento e la polverizzazione del latte, è quella di far uscire il latte dalla sua attuale natura di prodotto indifferenziato. Certamente, il latte deve già rispettare molti requisiti qualitativi, tuttavia, sulla base di questi soli parametri, non è possibile progettare prodotti alimentari a base di latte che facciano perno su altre qualità specifiche. Solo costruendo la completa tracciabilità e conservabilità del prodotto si possono valorizzare odori, sapori e contenuti derivati da particolari modalità di allevamento, mangimi, foraggi, razze, ecc. Si tratta dunque di un caso di utilizzo della leva tecnologica per ottenere e valorizzare una qualità dei prodotti che l'industria alimentare di massa aveva cancellato e che possono essere recuperati pur all'interno di una produzione che non rinuncia alle grandi quantità e all'automazione dei processi.

*Lo spirito innovativo di **In.AI.Pi.** si esprime su più fronti. È ben noto nel settore l'accordo con la Ferrero Alba per la produzione di latte in polvere che ha indotto In.AI.Pi. a grandi investimenti: l'azienda ha scelto infatti di costruire il primo impianto italiano di polverizzazione del latte per l'industria alimentare, affidandone la realizzazione alla Tetra Pak (azienda che progetta e realizza a livello internazionale sistemi innovativi di lavorazione e confezionamento di prodotti alimentari, con attenzione alla salvaguardia dell'ambiente, al risparmio energetico, all'igiene e alla qualità degli alimenti). La torre di sprayatura – in bella vista sulla provinciale 663 con i suoi 33 metri di altezza – ha una capacità produttiva di circa 20.000 tonnellate annue di prodotto finito destinati alla Multinazionale piemontese, pari a circa 25 cisterne complete di latte liquido in lavorazione ogni giorno. Ma la quantità non è tutto. La valorizzazione della materia prima – che deve essere di qualità, controllabile, vicina; la ricerca della qualità dei prodotti finiti da far conoscere al consumatore con una adeguata campagna di comunicazione, spingono In.AI.Pi. verso l'obiettivo di lavorare unicamente latte italiano, meta che si potrà raggiungere gradualmente nei prossimi anni. Ciò richiede infatti che un buon numero di produttori locali scelga di conferire il proprio latte alla cooperativa Compral Latte, ricevendo un compenso a quintale calcolato in base a un indice definito e non più attraverso la contrattazione a livello regionale. L'idea dell'indice è il risultato della cooperazione tra Ferrero Alba, In.AI.Pi., Coldiretti e l'Osservatorio Latte dell'Università di Piacenza.*

In.AI.Pi. si sta muovendo anche in altre direzioni:

- *è l'unica azienda in Italia a utilizzare come primo ingrediente per il formaggio fuso (formaggio in fette e formaggini) il latte di raccolta anziché derivati del latte. Su questo fronte In.AI.Pi. ha investito in ricerca e sperimentazione e può contare su latte fresco di produttori locali, proveniente da aziende agricole selezionate e controllate: una specifica campagna pubblicitaria destinata alla grande distribuzione organizzata ha come obiettivo la valorizzazione di un prodotto solitamente considerato di secondo livello. Anche il packaging dei prodotti viene modificato per dare risalto alla qualità della materia prime.*
- *tutti gli sfridi di produzione vengono riutilizzati così da non avere scarti*
- *sono stati fatti tentativi per ridurre notevolmente lo spessore del film di protezione del formaggio fuso a fette, passando da 30-35 micron a 16-18 micron con un enorme risparmio in termini di plastica utilizzata. L'esperimento non è stato pienamente compreso dai consumatori, che hanno constatato la maggiore fragilità della pellicola nella fase di sconfezionamento del formaggio. Si è dunque passati a uno spessore di 25 micron*
- *per la distribuzione del formaggio fuso, stanno cercando di modificare gli imballaggi*

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

per ridurre i materiali di confezionamento, attraverso la collaborazione con un gruppo francese

- *l'azienda intende lavorare in collaborazione con le aziende mangimistiche per migliorare le caratteristiche della materia prima*
- *ha avviato il progetto "Latte in-forma", in compartecipazione con Coldiretti, all'interno del progetto "Campagna Amica", destinato a insegnanti e ragazzi delle scuole primarie. Il progetto prevede un percorso didattico-formativo di conoscenza del latte, evidenziandone le peculiarità e i diversi utilizzi*
- *partecipa a fiere e iniziative a livello internazionale (Dubai, Amsterdam, Tutto Food a Milano, Marca a Bologna, Parigi, Anuga di Colonia)*

In.AI.Pi. sta dunque portando avanti una serie di azioni che presuppongono anche da parte del pubblico una sensibilità verso la cultura del rispetto ambientale, dello sviluppo sostenibile, della filiera corta, della qualità alimentare, che non è ancora così diffusa.

(testo a cura di Roberta Santi)

Il caso della cooperativa I Lauri (7), che produce carne e pesce conservato secondo ricette tipiche tradizionali, mostra l'importanza degli investimenti tecnologici e della gestione della tracciabilità, ma qui l'idea centrale è soprattutto la riscoperta dei prodotti della tradizione occitana, adattati ai profili di gusto attuali, con l'aiuto della ricerca in campo alimentare e della sperimentazione di tecniche e pratiche naturali di conservazione.

La cooperativa I Lauri ha fatto investimenti annuali in tecnologia. Proprio in quanto cooperativa, l'investimento degli utili è considerato strutturale. Ora, con il livello raggiunto dagli impianti, sono necessarie solo piccole integrazioni. Inoltre, viene gestita la completa tracciabilità, assicurata da un software di supporto.

Nella strategia della cooperativa è centrale la tipicità del prodotto, quindi i forni di cottura e la componente artigianale delle lavorazioni della carne e del pesce. Per la produzione, vengono applicati i disciplinari, che però devono sempre essere interpretati alla luce delle caratteristiche del prodotto specifico e delle condizioni meteo e di umidità del giorno di lavorazione.

I nomi dei prodotti sono brevettati (almeno 7) ed hanno subito tentativi di imitazione. Alcuni prodotti rientrano nel patto dei prodotti agricoli tradizionali della Regione Piemonte e quindi sono certificati, inoltre alcuni sono citati nell'atlante della facoltà di agraria.

L'azienda ritiene necessario seguire i cambiamenti dei gusti con l'innovazione dei prodotti. Ad esempio, oggi il suino viene lavorato in modo più delicato, utilizzando erbe e spezie. Rispetto al passato c'è una grande valorizzazione delle erbe.

Per far evolvere i prodotti lavora molto sulle tecnologie di trattamento, riducendo il sale ma salvaguardando la conservazione naturale e migliorando le tecniche di confezionamento.

Non vengono utilizzati farine e glutine e quindi si tratta di prodotti adatti ai celiaci.

Si lavora sulla porzionatura, per soddisfare le esigenze del cliente singolo.

Il volano sui prodotti tipici è stato il lavoro con il Gal delle terre occitane, proponendo prodotti tradizionali da scambiare nelle vie del sale. Così è stato reinventato il prosciutto d'agnello.

Per l'innovazione, in R&S, la cooperativa investe il 2-3% del fatturato.

(testo a cura di Roberto Di Monaco)

Mano a mano che ci spostiamo verso il basso nel nostro schema (tavola 1.1) aumenta il rilievo dei saperi e delle pratiche di natura artigianale, che si avvalgono di apparecchiature, macchinari e strumenti diagnostici anche sofisticati, ma nei quali il rispetto delle tradizioni e la competenza manuale assumono notevole importanza. Nel caso dei Lauri, ad esempio, è l'osservazione

del materiale da trattare e la considerazione delle particolari condizioni climatiche e meteorologiche del momento che suggeriscono le modalità di applicazione dei disciplinari per la cottura e la salatura ottimale.

Questa dimensione artigianale dei processi è più accentuata nei due casi che abbiamo collocato in basso a destra nello schema. Erbe di montagna (17) è una piccola azienda che produce tisane, the, spezie, sali, risotti e mieli aromatizzati e succo di mirtillo. In questo caso la sfida è portare nella tazza del consumatore un prodotto in grado di mantenere intatte le sue virtù naturali, con tutto il carico di significati e misteri che lo accompagna. Ciò implica la gestione di delicati problemi di conservazione e di sicurezza, dai sistemi di approvvigionamento, fino all'invenzione di macchinari e trattamenti adeguati a impedire il deterioramento delle materie prime, senza sacrificare gusti e profumi originari.

Erbe di Montagna della Dott.ssa Baghino è una ditta individuale, nata nel 2007, dall'idea della giovane titolare e di suo marito, entrambi laureati in chimica e tecnologia farmaceutica. Producono tisane, the, spezie, sali, risotti e mieli aromatizzati e succo di mirtillo.

Le strategie di innovazione sono concepite e realizzate dai due farmacisti, e spaziano dall'introduzione di nuove tecnologie, alla valorizzazione della tradizione locale, alla sensibilità verso il risparmio e il riciclo.

Anzitutto, Erbe di Montagna offre prodotti nuovi, nati dalla combinazione degli ingredienti in ricette originali: i risotti che valorizzano la tradizione locale, le tisane che rispondono alle necessità di benessere espresse dai consumatori (depurativa, rilassante, ecc.). Ogni fase della lavorazione viene studiata per minimizzare gli scarti, ridurre i consumi e l'impatto ambientale. Sfida possibile, grazie al fatto che la titolare e il marito progettano e realizzano macchinari ad hoc, come il torchio per il succo di mirtillo. Ispirandosi a un torchio manuale casalingo, hanno fornito a un artigiano veneto le specifiche per costruirne uno più grande, con un cilindro particolare che riducesse lo spreco di succo e con il piano convesso perché facesse più pressione dall'esterno. Seguendo la stessa logica hanno progettato il macchinario per invasettare il miele – fatto fare da un artigiano a Biella. La macchina originale nasce per il miele e può raggiungere i 50°, loro volevano utilizzarla per un processo di pastorizzazione, per cui le temperature avrebbero dovuto andare almeno a 110° quindi sono state date indicazioni all'artigiano per aggiungere un mantello esterno che mantenesse la temperatura, inserire una seconda resistenza per avere un riscaldamento più rapido, un termostato, ridurre l'altezza della macchina per avere meno dispersione di calore, applicare due coperchi, non previsti nell'originale e un'ulteriore modifica per poter fare anche le marmellate.

Idee allo stesso tempo ingegnose e semplici, efficaci e naturali come il trattamento delle erbe per allungare il tempo di shelf life con sicurezza. Per trovare una modalità artigianale per migliorare la durata delle materie prime, sono partiti da un brevetto americano che sfruttava l'azoto liquido e la catena del freddo. Hanno studiato quali specie di insetti possono infettare le piante, hanno approfondito la relazione tra l'aumento della temperatura e la resistenza delle larve, fino a elaborare un modello di calcolo statistico di tempi-temperatura per avere un abbattimento del 95% della carica. Lo studio, redatto in una cinquantina di pagine, è stato presentato all'ASL per l'approvazione. L'ASL ha ufficialmente approvato il loro procedimento di criotrattamento per abbattere la carica larvale che consente di mantenere inalterate le proprietà delle piante e conservare più a lungo le sostanze, fissando oli essenziali e aromi.

È loro anche la cura del marketing dei prodotti, per i quali hanno realizzato le etichette, provviste di tutte le informazioni necessarie (ingredienti, n. lotto, ecc.) e di un'illustrazione delle piante, disegnata da loro stessi, con tanto di diritti d'autore depositati presso la Siae.

(testo a cura di Silvia Pilutti)

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

Il caseificio Valle Stura (5) porta il latte di montagna, con tutto quel che evoca, al consumatore, sotto forma di formaggio, cioccolata in brick e gelato artigianale, vero prodotto di punta, offerto anche come semilavorato a gelaterie e bar, personalizzabile con gusti e ricette specifiche. Anche in questo caso, il significato centrale del valore del latte d'alpeggio e della conservazione della montagna viene fatto 'trasmigrare' nei prodotti; gli impianti e i saperi artigianali consentono la costruzione di prodotti in grado di veicolare questo messaggio.

*L'attitudine a innovare del Caseificio cooperativo **Valle Stura** si manifesta ampiamente nell'innovazione dei prodotti della filiera zootecnica bovina. Il Caseificio è una sorta di Centrale del Latte di Cuneo, un marchio conosciuto per qualità e genuinità, ma anche per le garanzie offerte nella fase di consegna del fresco. Al latte e ai formaggi sono stati recentemente affiancati: la carne, i gelati e la cioccolata in tazza. Per quanto riguarda la carne, dal 2005 il ritiro dei vitelli dei soci, la macellazione e la vendita avvengono a cura della cooperativa. Sono soprattutto acquirenti delle Langhe ad apprezzarne la qualità e quindi ad essere disposti a pagare un prezzo superiore alla media. La cioccolata in tazza è un brick da 1 litro pronto all'uso, distribuito ai bar, ai ristoranti e presto anche ai piccoli commercianti e alla grande distribuzione.*

Ma veniamo al gelato: esso è il prodotto che meglio incarna i messaggi che la cooperativa vuole trasmettere al consumatore. La materia prima è il latte, raccolto da capi di razza piemontese, animali che meglio di altri si prestano al pascolo e all'alpeggio in alta montagna tipico delle vallate cuneesi. Il gelato richiama anche l'idea della freschezza e dell'abilità richiesta al mastro artigiano per la sua produzione. Ecco dunque come la cooperativa commercializza il gelato:

- *prodotto finito, in vaschetta, destinato alla grande distribuzione ma soprattutto a ristoranti e gelaterie: fondamentale per la vendita è la valorizzazione della genuinità e freschezza del prodotto, che altrimenti entra in concorrenza con quelli in circolazione a prezzi di molto inferiori ma di bassa qualità*
- *semilavorato per gelaterie: produrre gelati in proprio richiede mestiere, attrezzature costose, e rispetto di una normativa articolata e impegnativa. La gelateria che acquista un semilavorato può ovviare a queste incombenze e dedicarsi unicamente alla fase finale della lavorazione prima della vendita. Il semilavorato offerto dalla Cooperativa può assumere due forme:*
 - *gelato allo stato liquido in sacchetti sterili da 5 litri, da conservare anche fuori frigo, quindi adatto anche all'esportazione*
 - *semilavorato personalizzato, seguendo la ricetta del cliente, attraverso la stipula di una sorta di "contratto di riservatezza". Ad alcuni gusti di base realizzati dalla Cooperativa, il gelataio potrà aggiungere ingredienti e aromi per proporre un'ampia offerta al consumatore finale*

Per la produzione di queste varietà di gelati è stato realizzato un impianto piccolo e molto flessibile.

La Cooperativa offre questa gamma di prodotti espressione dei soci anche attraverso uno spaccio aziendale.

La Cooperativa ha recentemente ottenuto la certificazione di prodotto IFS riconosciuta a livello internazionale che accresce la credibilità del prodotto (è stata preferita questa certificazione di prodotto piuttosto che la certificazione aziendale ISO).

(testo a cura di Roberta Santi)

Un aspetto interessante, trasversale alle imprese, riguarda la corrispondenza che abbiamo rilevato, tra lo sviluppo di saperi professionali in azienda e lo spessore dei significati comunicati all'esterno. I casi esaminati

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

mostrano come la valorizzazione del prodotto e delle sua qualità, affinché diventi significato riconosciuto e condiviso dal consumatore, richieda molta competenza.

In conclusione, i quadranti dell'innovazione che avevamo ipotizzato si sono riempiti di casi concreti, di grande interesse, per il diverso peso che assumono i fattori di competizione, al variare delle situazioni e delle strategie aziendali,.

Sia la dimensione tecnologica, sia quella della valorizzazione simbolica dei prodotti, sono strade ampiamente battute nei casi esaminati, e le aziende che innovano mostrano anche grande sensibilità alle dimensioni della qualità e della sostenibilità, che abbiamo detto essere driver centrali per l'innovazione.

Questo ci porta ad approfondire la terza dimensione che abbiamo individuato come driver dell'innovazione: la crescente esigenza di cooperazione.

Capitolo 2

Le basi dell'innovazione: il ruolo della cooperazione

2.1 La realtà reticolare della filiera e del territorio

Costruire prospettive d'innovazione in un settore attraversato da molteplici sfide esige di muoversi in modo molto deciso sia sui prodotti e sui processi produttivi, sia sulla valorizzazione dei significati che i prodotti hanno per il consumatore.

Ciò richiede alle piccole imprese agricole e di trasformazione, che operano disperse sul territorio, notevoli capacità strategiche, di diagnosi, riflessione ed elaborazione. Inoltre, impone di sviluppare e gestire in modo coerente un insieme di relazioni che sono parte costitutiva del processo di innovazione e che sono indispensabili per l'attività stessa dell'impresa. Fornitori di materie prime, imprese che lavorano a monte o a valle nella filiera, partner nella commercializzazione dei prodotti, sono ad esempio soggetti la cui attività ha un impatto diretto sulla qualità del prodotto, intrinseca e percepita dal cliente.

Le piccole imprese devono quindi fare uno sforzo per contribuire a costruire i contesti in cui operano, in modo che siano orientati all'innovazione, con geometrie, contenuti e soggetti partecipanti molto variabili. Un aspetto non secondario di questo sforzo di integrazione è dato da un utilizzo intelligente della complessa normativa che regola le molteplici attività del settore e dal rapporto con le istituzioni regolatrici.

Di fronte a un sistema produttivo di piccola e piccolissima impresa che deve agire in uno scenario dove occorrerebbe avere strategie da giganti, non sorprende che negli ultimi anni sia cresciuto in Italia il dibattito sull'importanza delle reti per sostenere e favorire lo sviluppo del *Made in Italy*, culminato con l'approvazione della normativa sul contratto di rete.

In generale la rete è costituita da un insieme di soggetti che hanno relazioni frequenti e/o significative; tali relazioni sono in realtà transazioni, cioè scambi di risorse, secondo una convenienza reciproca e un obiettivo di comune interesse: fronteggiare mercati altamente competitivi. Il fatto di appartenere alla rete, quindi, da un lato lascia l'impresa in qualche modo 'libera' e autonoma, dall'altro la coinvolge in scambi, più o meno regolati, che gli consentono di specializzarsi

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

maggiormente nella sua attività caratteristica e di accedere a risorse alle quali, in assenza della rete, non avrebbe accesso. Queste possono essere ordinariamente necessarie all'attività d'impresa, come una consulenza periodica per la redazione del bilancio, o per le verifiche sulla sicurezza, oppure possono essere risorse centrali per lo sviluppo di progetti innovativi, come una collaborazione con gruppi di ricerca universitari per elaborare conoscenze nuove necessarie a risolvere specifici problemi, o la cooperazione con consulenti e costruttori di macchine, per studiare soluzioni in grado di cambiare la qualità del prodotto.

Ogni impresa, dunque, prende parte a un numero variabile di reti, che hanno scopi, oggetti di scambio, regole e risorse condivise molto diverse.

Schematizzando, possiamo distinguere tre tipi di soggetti che partecipano, in modi molto vari, alle reti d'impresa.

I rapporti nell'ambito della filiera, dando luogo a relazioni stabili, con scambi ripetuti nel tempo, se non esclusivi, sono la prima area di collaborazione in cui le imprese sono inserite. Anche il produttore isolato, che vende al mercato i suoi prodotti, si serve probabilmente con continuità da un fornitore di sementi, di concimi, ecc.; e con lui ha relazioni, utili per scambiare informazioni, suggerimenti, proposte di innovazione. A questi rapporti, che servono direttamente a gestire il processo produttivo, occorre aggiungere quelli con altre imprese, che possono essere impegnate nella stessa fase produttiva della filiera. Un caso frequente è quello della collaborazione, spesso 'indiretta', tra due produttori di frutta, entrambi associati alla medesima cooperativa. Inoltre, vi sono collaborazioni con imprese che si occupano di prodotti diversi, necessari all'attività; ad esempio con produttori di macchine, con cui collaborare per la costruzione, la personalizzazione e il perfezionamento nel tempo di attrezzature produttive.

Ci sono poi *organizzazioni, o singoli ricercatori e consulenti*, che dispongono di conoscenze necessarie o utili per l'impresa, o che producono servizi ad alto valore aggiunto, relativamente ad aree di attività per le quali l'impresa deve attingere a competenze esterne. A questi ci si rivolge per ottenere consulenza ma anche per cercare insieme soluzioni innovative a problemi che non hanno ancora trovato soluzioni standard.

Il terzo ambito è dato dai *soggetti che si occupano di regolazione e, in generale, dell'emanazione, controllo e presidio della normativa*. Si tratta per lo più

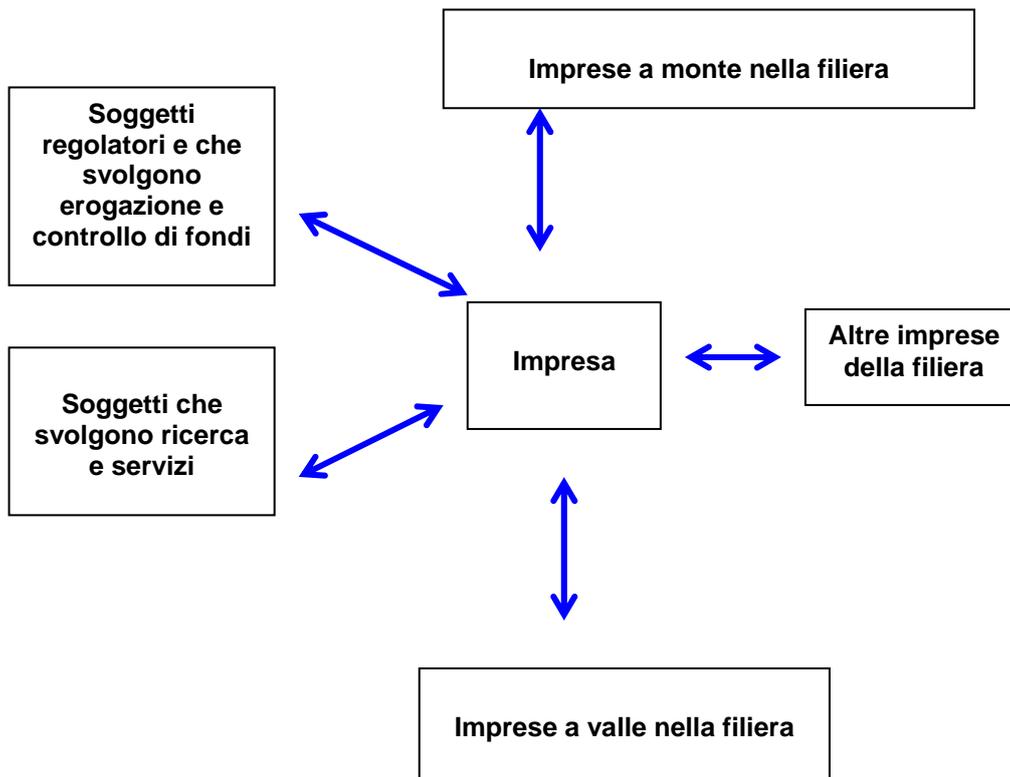
Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

di rapporti dovuti, obbligatori, o necessari per l'utilizzo di marchi, come nel caso dei consorzi di tutela. A questi possono essere aggiunti i rapporti con i soggetti che si occupano di finanziamenti, incentivi e bandi finalizzati a promuovere lo sviluppo del settore. Questo insieme di relazioni può essere gestito con modalità molto diverse: esclusivamente formali, oppure tese ad accrescere lo scambio di informazioni e di esperienze e a ottenere consulenza. Rientrano in quest'ambito anche gli attori territoriali significativi che non hanno competenza diretta nel controllo di fasi di attività dell'impresa, ma hanno un ruolo fondamentale nella gestione di beni del territorio la cui disponibilità, accessibilità e costo sono cruciali per il successo dell'impresa, i cosiddetti "*beni locali collettivi per la competitività*", quali, ad esempio, le infrastrutture per i trasporti, le telecomunicazioni, la disponibilità di aree per insediare attività imprenditoriali, o ancora la presenza di forza lavoro con specifiche qualificazioni professionali e livelli di istruzione.

In tali casi, al di là dell'importanza che ha la disponibilità di questi beni per tutte le imprese dell'area, la relazione di rete si instaura se si stabiliscono rapporti di collaborazione finalizzati all'accesso o alla produzione del bene in questione. È il caso, ad esempio, della partecipazione di un'impresa ad un consorzio per la formazione professionale, o a un ente bilaterale, che favorisce l'accesso ai servizi, ma consente anche di dare informazioni sui fabbisogni formativi dell'impresa e sull'evoluzione della domanda di competenze, che contribuiscono ad orientare l'attività dell'ente stesso.

Tavola 2.1



Le connessioni rappresentate nel grafico che mostrano le possibili reti, all'interno delle quali si sviluppano scambi stabili tra imprese e altri tipi di attori, danno un'idea realistica delle relazioni che sviluppano le imprese innovative del settore agroalimentare.

A questo livello di analisi, tuttavia, il concetto di rete non ci aiuta ancora a mettere a fuoco il tipo di contributo che lo scambio stabile di risorse può fornire all'innovazione. Inoltre, vari aspetti della sua fisionomia restano eccessivamente ambigui. Chi coordina la rete? Quali strumenti connettivi utilizza? Quali sono le regole di funzionamento? Quale il livello di formalizzazione raggiunto?

Ma la domanda più importante è: come crea valore la rete?

In sostanza, è utile spostare l'attenzione dalle innumerevoli forme e modalità di funzionamento delle reti d'impresa, alla qualità dello scambio che è alla base della partecipazione alla rete.

Una recente ricerca nazionale, svolta dall'AIP, Associazione Italiana della Produzione, tesa ad esaminare la presenza e il funzionamento delle reti

d'impresa nella struttura produttiva italiana, ha studiato approfonditamente 90 casi e strutturato una tipologia, che presenta 10 modi di essere delle reti. Questa ricerca propone una lettura delle reti che isola due funzioni fondamentali. La rete serve a creare un *frame*, un ambiente comune tra i partecipanti, che è la condizione per generare sforzi congiunti al fine di far crescere il valore per il cliente. Inoltre, la rete crea un'identità per condividere conoscenze, obiettivi, rischi e investimenti. Questa rappresentazione assegna molta importanza al significato che i soggetti attribuiscono alla rete, che può accrescere le energie investite e moltiplicare le potenzialità e le ricadute della collaborazione. Esse non dipendono dal grado di formalizzazione della rete o dalla presenza di intense relazioni di scambio, ma dalla qualità e dal senso della partecipazione. Una rete significativa, secondo la ricerca, è abilitante per la piccola impresa, consente di accedere a risorse e di costruire prospettive, diversamente inarrivabili.

Ritornando all'agroalimentare cuneese, l'interrogativo rilevante per la ricerca che abbiamo condotto diventa: *quali attività, all'interno delle reti, rendono visibile l'investimento di energie delle piccole imprese per aumentare il valore per il cliente e per condividere qualche aspetto di un'identità comune, e con essa conoscenze, risorse e rischi?*

2.2 Le funzioni della rete: gestione della filiera e dei processi di apprendimento

Per tradurre in modo operativo queste dimensioni della cooperazione, sono state identificate due aree, che occupano uno spazio fondamentale nelle reti d'impresa del settore agroalimentare.

La prima dimensione è la '*cooperazione per il business*', ovvero per stabilizzare, garantire ed eventualmente sviluppare le relazioni all'interno della filiera, sia tra clienti e fornitori nelle diverse fasi del processo produttivo, sia tra partner, quando si è alla ricerca di economie di scala per arrivare a determinati volumi, ad esempio per la vendita alla Grande Distribuzione o per l'esportazione, oppure per la condivisione del rischio, nel caso di nuovi progetti e investimenti, o ancora per la creazione di economie di scopo, associando mix di prodotti diversi e specializzazioni complementari.

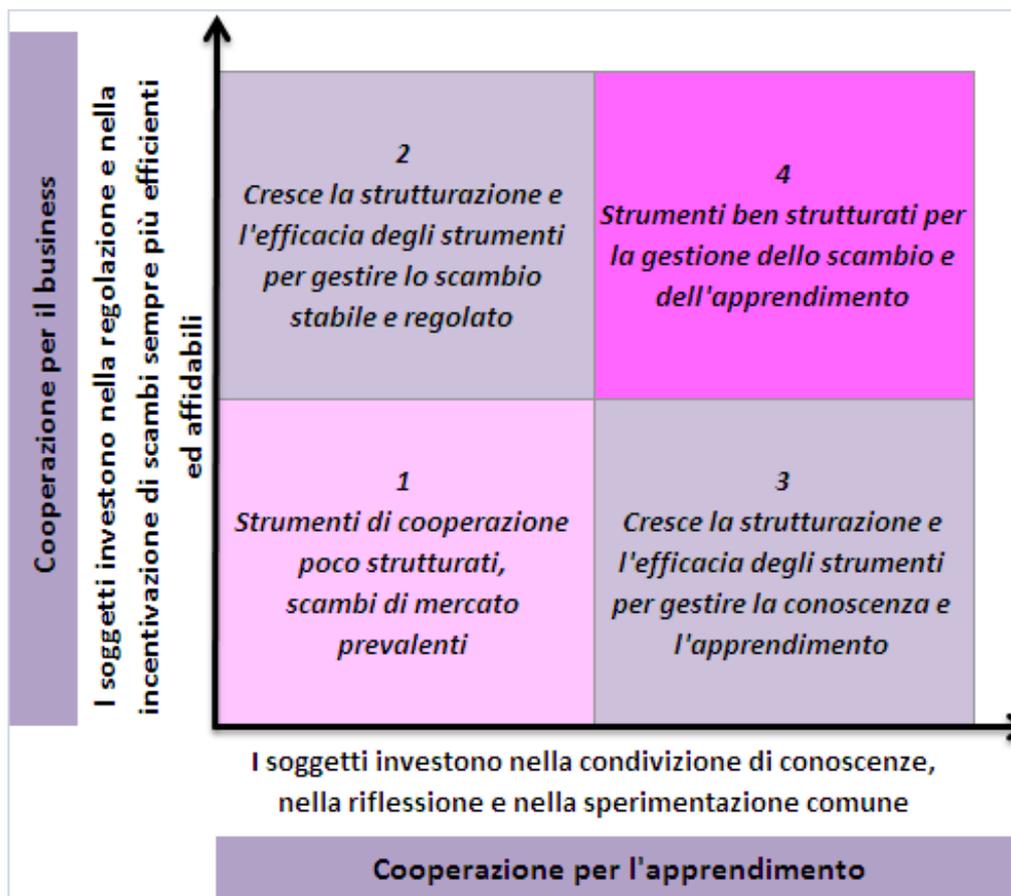
Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

In questo caso, la funzione abilitante della cooperazione in rete è stabilizzare e ottimizzare un segmento di attività della filiera. Quando sono in atto processi d'innovazione, questo tipo di collaborazione è fondamentale sia per controllare costi e ricavi, sia per introdurre regole e incentivi che abbiano la logica di sostenere i processi di miglioramento, che possono riguardare diversi aspetti: la qualità della produzione, i tempi di consegna, il mix di prodotti, il livello di certificazione e tracciabilità, ecc.. Aderire ad una partnership, dunque, può essere un potente strumento per orientare l'evoluzione della propria impresa, all'interno di un disegno collettivo.

La seconda dimensione è la *'cooperazione per l'apprendimento'*, che si sviluppa quando i partner nell'attività di transazione non si limitano a formulare e rispettare regole di scambio definite, ma si dotano di strumenti e metodi per migliorare l'oggetto dello scambio, oltre che le regole stesse, attraverso la messa in comune di informazioni e conoscenze. In qualche caso la cooperazione è direttamente finalizzata all'apprendimento, quando ad essere messe in comune sono la ricerca, lo sviluppo di nuove conoscenze, lo studio di loro applicazioni.

Tavola 2.2 – Schema per l'analisi della cooperazione



Dunque, le due dimensioni – cooperazione per il business e per l'apprendimento - sono concettualmente distinte, si avvalgono di strumenti specifici e danno luogo a risultati diversi, anche se nella pratica si trovano in certa misura compresenti.

L'utilità di tenerle distinte scaturisce proprio dalla necessità di identificare con precisione le funzioni del rapporto di cooperazione, le condizioni e gli strumenti che richiedono e il tipo di contributo che possono dare ai processi innovativi.

La cooperazione per il business può utilizzare strutture giuridiche, come la società cooperativa o la società consortile, forme contrattuali per disciplinare la collaborazione e sistemi di incentivi, positivi e negativi, per tenere allineati i comportamenti dei partner agli obiettivi della partnership.

La cooperazione per l'apprendimento può essere più facilmente informale ma richiede che i partner siano coinvolti in un processo di analisi, di diagnosi condivisa di qualche problema, su cui si intende esercitare lo sforzo di

apprendimento. Si può trattare di un problema molto concreto, legato al processo produttivo, alla qualità, al marketing, ecc., ma anche a questioni di ordine un po' più generale, come le strategie di mercato, la soddisfazione dei clienti, i progetti di investimento, la ricerca precompetitiva, ecc. È attraverso l'interazione che vengono ipotizzate soluzioni, o adattamenti, finalizzati a migliorare il processo produttivo. Questi possono essere sperimentati e produrre cambiamenti di carattere permanente delle pratiche di lavoro, destinate a diventare lo standard, o il disciplinare, adottato per affrontare quella determinata situazione o problema. Questo ciclo di apprendimento può essere molto rapido, quando un gruppo di tecnici studia ad esempio la soluzione ad un piccolo problema meccanico di un impianto e individua un cambiamento da apportare a qualche attrezzatura o fase di lavorazione, mentre può durare mesi o anni, se si tratta di sperimentare ad esempio nuove pratiche di trattamento delle piante, o dei terreni, che richiedono di osservare cicli stagionali e di fare prove ripetute nel tempo.

Ciò che distingue un processo di apprendimento – come l'abbiamo definito – da altre situazioni di relazione, è la condivisione di un problema e l'interesse e la disponibilità, da parte di tutti i partner, a sviluppare con metodologie condivise un percorso per la sua comprensione e l'elaborazione della soluzione più efficace e conveniente. È evidente che questo processo è impegnativo, richiede investimenti da parte di tutti i partecipanti, ma consente anche una mobilitazione di nuove risorse, sia riguardo alle modalità di osservazione del problema e di ricerca delle conoscenze disponibili, sia rispetto all'esplorazione e alla sperimentazione di soluzioni. Il confine che distingue, ad esempio, l'addestramento dei fornitori da parte di un'impresa, condotto in modo direttivo e gerarchico, da una cooperazione con i fornitori finalizzata ad accrescere il valore per il cliente, è proprio la costruzione di uno spazio che consenta a tutti i soggetti di partecipare al processo di miglioramento, valorizzando la capacità di tutti di elaborare soluzioni utili all'obiettivo comune.

Come è facilmente intuibile, tale approccio è più facilmente praticabile se un'impresa, al suo interno, indipendentemente dalle dimensioni, lavora secondo logiche cooperative: gli operatori sono abituati a lavorare in squadra, ad essere coinvolti dai superiori, a fare formazione sui problemi, ad essere incentivati per il miglioramento raggiunto, a considerare fondamentale raccogliere informazioni dai clienti interni ed esterni, ad osservare, misurare, studiare i problemi, proporre soluzioni.

Esiste quindi un rapporto molto stretto tra l'apprendimento in impresa e il modo di lavorare nelle reti.

Per le piccole imprese esiste un ulteriore problema rilevante, che riguarda il rapporto tra le conoscenze interne all'impresa, padroneggiate dal titolare o da dipendenti stabili, e le conoscenze strategiche, acquisite attraverso consulenti ed esperti esterni. Un esempio è il contributo dell'enologo, o di chi si occupa della salute delle piante e dei trattamenti. Se queste competenze sono esterne all'impresa, essa ha più difficoltà a mettere in atto processi di apprendimento ma può cercare di stabilizzare la cooperazione, rivolgendosi ad esperti che in qualche modo stanno all'interno di reti cui si partecipa.

Perché queste forme di cooperazione siano efficaci, come propone la ricerca dell'AIP, è importante che sia presente tra i partner un livello adeguato di condivisione delle finalità comuni e di un'identità collettiva sugli aspetti oggetto di cooperazione, di intensità corrispondente al livello di impegno richiesto. Tale requisito culturale non è quasi mai dato da condizioni preesistenti, ma deve essere faticosamente costruito in modo graduale attraverso la cooperazione. Per questo, sostenere i processi innovativi attraverso la cooperazione è un processo lungo e impegnativo, che richiede uno sviluppo coerente e stabile nel tempo.

2.3 Le pratiche di cooperazione nelle reti agroalimentari cuneesi

Distinguendo gli elementi riconducibili alla cooperazione per il business da quelli che segnalano in modo più specifico la cooperazione per l'apprendimento, i casi analizzati nel corso della ricerca possono essere posizionati nei quattro quadranti rappresentati nella tavola 2.2 utilizzando ancora una scala a 4 livelli.

Prima di entrare nel merito dell'analisi dei casi, si possono formulare alcune osservazioni generali.

L'orientamento alla cooperazione è diffuso: tutte le aziende hanno in corso forme di cooperazione con l'esterno, di varia natura, che in molte situazioni prendono forme strutturate con regole e strumenti di gestione. Occorre tuttavia constatare che non sempre la diffusa domanda di risorse conoscitive e di competenze specialistiche per risolvere problemi si traduce nell'attivazione di forme di cooperazione stabile perché non c'è il tempo e mancano le risorse umane dedicate e le risorse economiche. E si registrano anche casi di fallimento

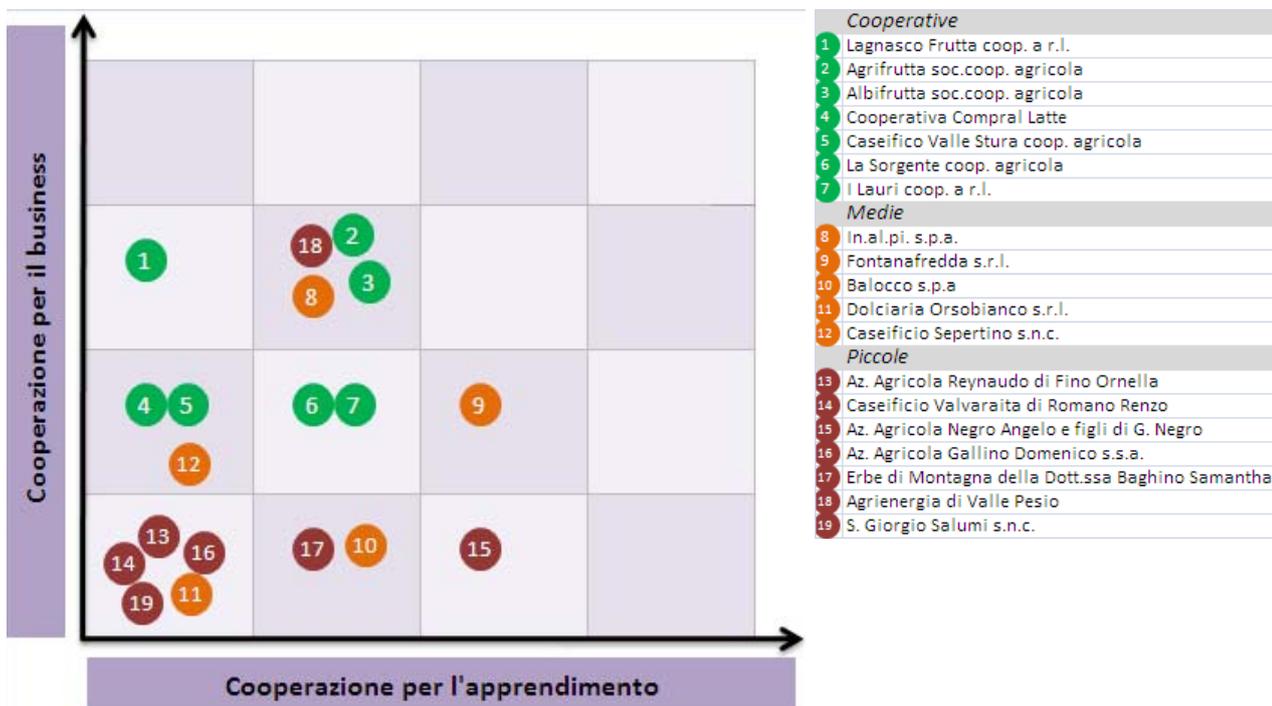
Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

di tentativi di cooperazione, soprattutto tra le imprese più piccole. Tra i casi studiati, ciò è avvenuto ad esempio per un progetto di internazionalizzazione e per un progetto di sviluppo da realizzare con il supporto di finanziamenti pubblici. Nel primo caso la difficoltà è stata reperire interlocutori affidabili, ovvero costruire una buona rete di cooperazione, nel secondo, sono stati i tempi e le forme della burocrazia a scoraggiare la partecipazione perché le risposte sono arrivate dopo troppo tempo, o con condizioni diverse da quelle attese.

Talvolta tra gli ostacoli alla cooperazione si segnalano le difficoltà di ordine culturale che si incontrano nel promuovere forme di cooperazione presso altre imprese. L'esperienza dimostra, tuttavia, che sui sentieri battuti i viandanti passano e che la vera difficoltà consiste nel creare contesti dove la cooperazione sia ragionevolmente utile e inizi ad essere praticata. Da questo punto di vista i casi studiati sono particolarmente stimolanti e forniscono indicazioni per sostenere e diffondere la cooperazione.

Tavola 2.3 – Posizionamento delle imprese nello schema d'analisi sulla cooperazione



Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

Nel campione è presente un numero significativo di soggetti collettivi, che hanno al centro della loro missione proprio l'organizzazione di molte piccole imprese (le cooperative nella tavola 2.3).

Queste imprese, come si può osservare, presentano sempre un livello strutturato di organizzazione della cooperazione per il business, che in alcuni casi è regolata da dispositivi di grande interesse per la promozione dell'innovazione.

*La **Lagnasco Frutta** è una cooperativa nata nel 1973 che associa circa 200 produttori della fascia pedemontana tra Torino e Cuneo. I circa 430 mila quintali annui di prodotto tra mele, pesche, kiwi, susine, pere e albicocche, con un fatturato che supera i 25 milioni l'anno, fanno della Lagnasco frutta una delle più importanti realtà produttive della zona.*

La cooperativa opera anche attraverso la Lagnasco Group, un'organizzazione di produttori, che associa altre 4 cooperative piemontesi. Fornisce servizi commerciali e tecnici: promuove la concentrazione dell'offerta per aver maggior potere contrattuale, riduce i costi di produzione e regola i prezzi alla produzione, fornisce assistenza tecnica per produrre rispettando l'ambiente e la salute. Inoltre questo raggruppamento permette di avere la massa critica per ottenere contributi in base al valore commercializzato del prodotto.

La sola cooperativa Lagnasco Frutta, commercializza il 60% circa della produzione col proprio marchio, mentre il 40% assume il marchio della grande distribuzione. Mele, pesche, susine e kiwi vengono prevalentemente prodotte per il mercato estero (70-80%), mentre il 60% delle albicocche e il 100% delle pere sono commercializzate in Italia. I produttori raggiungono, dunque, anche i mercati oltre oceano grazie alla rete commerciale dell'organizzazione cooperativa. L'ammontare del guadagno che ciascun socio raggiunge è, tuttavia subordinato al clima, che determina annate fortunate o meno, e alla qualità del prodotto conferito.

La cooperativa controlla attentamente tutto ciò che arriva (dimensione della frutta, grado di maturazione, presenza di difettosità, ecc.). Il socio viene pagato in base ai quintali conferiti e alla qualità della frutta. I controlli di qualità, dunque, permettono sia di determinare il prezzo dei prodotti, sia di rilevare specifiche problematiche di coltura sulle quali può intervenire il tecnico di campagna. La consulenza, la formazione e il trasferimento dei saperi a tutta la base sociale rappresenta un obiettivo importante di Lagnasco Frutta in direzione dell'innovazione e della competitività.

La cooperativa ha avviato delle collaborazioni con l'Università di Agraria e Ingegneria per progetti sulla tracciabilità e sul riciclo delle acque impiegate nella lavorazione; inoltre, con Agrinnova, ha condotto significative sperimentazioni sulla conservazione post raccolta e sul 'shelf life'.

(testo a cura di Silvia Pilutti)

Il caso della Lagnasco Frutta è interessante perché utilizza diverse leve della cooperazione per il business. Innanzitutto, lavora sulle economie di scala, consentendo alle piccole imprese aderenti di arrivare a soglie dimensionali adeguate a esportare o trattare con la grande distribuzione. Ciò avviene anche attraverso un ulteriore livello organizzativo (Lagnasco Group, che associa anche altre 4 cooperative), che consente di accedere ai contributi erogati in base al valore commerciale del prodotto. Le economie di scala consentono anche di offrire ai soci una gamma di servizi specializzati. Un meccanismo interessante consiste nell'utilizzo delle potenzialità tecnologiche del nuovo impianto di trattamento della frutta, che consente la tracciabilità completa. Sulla base di

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

misura, colore, calibro e difetti dei frutti viene premiata la qualità del prodotto conferito e analizzando i difetti è possibile intervenire presso il produttore per eliminarli. Contemporaneamente, la gestione accentrata attenua l'effetto sul singolo produttore dei rischi derivanti dall'andamento dei mercati e dalle condizioni specifiche di vendita, creando una sorta di stabilizzazione dei ricavi.

Meccanismi simili caratterizzano altre grandi cooperative agricole, come Agrifrutta e Albifrutta.

*I processi innovativi verso cui è indirizzata **Agrifrutta** sono legati alle competenze di esperti esterni all'azienda. La cooperativa si avvale di consulenti sia per l'assistenza tecnica delle colture che per il marketing. Tuttavia, promuove il coinvolgimento dei soci nell'introduzione di pratiche innovative legate alle varietà e alle tecniche colturali attraverso l'offerta formativa e sostenendo il costo del 50% delle nuove piantine acquistate dal singolo produttore.*

Il meccanismo stesso di pagamento dei soci, per le cooperative come Agrifrutta, premia la migliore qualità del prodotto e, ovviamente, incentiva a migliorarsi. Infatti, dopo il conferimento della frutta viene fatta una campionatura con la quale si verifica la qualità e si valutano le difformità dagli standard di conferimento. Le difformità di conferimento non vengono pagate. I criteri di valutazione del prodotto riguardano calibro, colore e difettosità. I prezzi di riferimento sono collegati a queste valutazioni.

Le ricerche su packaging, riciclo e tecniche di post raccolta vedono Agrifrutta impegnata al fianco di Politecnico, Università di Agraria e altre imprese leader nel settore delle plastiche.

L'appartenenza della cooperativa al consorzio Ortofruit (organizzazione di produttori) è strategica, poiché l'OP cura per Agrifrutta la commercializzazione, la promozione, l'assistenza tecnica e gestisce il piano operativo, ovvero il progetto di riferimento dell'Unione Europea nell'ambito dell'OCM – Organizzazione Comune di Mercato. Attraverso il piano operativo quinquennale l'OP e i suoi associati si impegnano su temi quali la riduzione dei costi, il minor impatto ambientale, la promozione, la migliore commercializzazione, ecc.

Molto importante è anche l'adesione all'Associazione di categoria, in particolare per l'aggiornamento normativo.

(testo a cura di Silvia Pilutti)

In Agrifrutta sono di particolare interesse le campagne per l'innovazione, tese ad orientare gli agricoltori verso nuovi *cultivar*, che prevedono l'offerta di forti sconti sulle piante, associati a percorsi formativi. Inoltre, è interessante la pianificazione di medio periodo, con cui l'organizzazione punta a coinvolgere gli agricoltori in programmi di miglioramento gestionale e qualitativo.

Anche nel caso di Albifrutta si utilizzano incentivi, legati questa volta specificamente al livello di maturazione alla raccolta, decisivo nel determinare la qualità del prodotto per i consumatori. Anche questa cooperativa, come le altre realtà incontrate, tende a fare un uso sostanziale dei disciplinari, con l'attenzione rivolta alle pratiche aziendali efficaci e al miglioramento. In questo caso la cura dei disciplinari è associata alla figura del tecnico di campagna, che ha il compito di assistere tecnicamente gli agricoltori e di svilupparne le competenze. Si tratta di attività che hanno grandi potenzialità di sviluppo sul versante

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

dell'apprendimento, perché generano relazioni stabili multilaterali tra i tecnici e i soci agricoltori, sui problemi del miglioramento della qualità. In questo caso le accortezze metodologiche, l'affinamento dei sistemi di osservazione, diagnosi e gestione della conoscenza, con l'investimento sul senso da attribuire a quest'attività, possono creare una sorta di laboratorio per la crescita delle competenze degli agricoltori, dei tecnici e per il miglioramento della qualità.

*I fornitori dell'**Albifrutta** operano nell'area saluzzese e, grazie a questa rete, la cooperativa può offrire un servizio tempestivo e flessibile, rispondendo quindi alle richieste del cliente finale. Albifrutta, sa che la qualità del prodotto dipende in buona misura dalla maturazione dei frutti al momento della raccolta; ecco perché incentiva i propri soci, attraverso un premio economico, a ritardare il più possibile la raccolta, lasciando che i frutti maturino naturalmente sulle piante.*

Lo spaccio, prevalentemente dedicato alla vendita della frutta raccolta dai soci, propone anche una gamma di prodotti selezionati tra imprese produttrici di vino, olio, marmellate, prodotti dolciari e altro ancora.

Albifrutta aderisce a Asprofrut, consorzio operativo dei produttori ortofrutticoli piemontesi, liguri e valdostani. Il consorzio funge da facilitatore in molte funzioni di contrattazione e fornitura di servizi, ma la cooperativa non demanda al consorzio l'attività di assistenza tecnica ai soci, che viene realizzata dal tecnico di campagna. Il tecnico è anche colui che promuove il trasferimento di conoscenze innovative, nuove tecniche e modalità di coltura ai soci produttori. I disciplinari di produzione integrata, in questo senso, rappresentano, per le cooperative come l'Albifrutta, molto più che un adempimento burocratico; sono, infatti, degli strumenti di raccolta delle buone pratiche e un modo per socializzare le conoscenze.

Il Creso rappresenta un importante punto di riferimento utilizzato dalla cooperativa per l'aggiornamento continuo, in particolare per quanto riguarda le novità colturali.

(testo a cura di Silvia Pilutti)

Anche il caso di In.Al.Pi. associa una regola innovativa per la gestione delle relazioni di business, data dal paniere per il calcolo del prezzo del latte con un accordo di lungo periodo, con l'ipotesi di un sentiero di crescita della cooperazione attento al versante dell'apprendimento, sia per quanto riguarda l'acquisizione di competenze informatiche da parte degli agricoltori, necessarie nel nuovo contesto di cooperazione, sia per quanto riguarda le problematiche della qualità.

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

L'innovazione per **In.Al.Pi.** è frutto della collaborazione con differenti soggetti, di sperimentazioni e di ricerca.

La partnership con Ferrero Alba (formalizzata in un accordo quinquennale, rinnovabile 5+5) e il confronto con i loro esperti di qualità e ricerca, ha rappresentato un virtuoso traino per In.Al.Pi. L'idea del paniere per il calcolo dell'indice di prezzo, la filosofia della qualità del prodotto, la ricerca di materie prime sempre più fresche, controllate, vicine, partono dalla Multinazionale piemontese e coinvolgono pienamente l'azienda di Moretta. A cascata vengono la collaborazione con Compral Latte e con l'Osservatorio Latte dell'Università di Piacenza. Ma già nel passato In.Al.Pi. aveva collaborato ad attività di ricerca con il Dipartimento di Produzione Vegetale della Facoltà di Agraria di Milano e attualmente stanno lavorando con un gruppo francese per sperimentare la riduzione degli imballaggi del formaggio fuso.

Ancora sul fronte della ricerca, In.Al.Pi. ha accordato, insieme a Ferrero, un premio e una borsa di studio rispettivamente per uno studente del Master in Agribusiness e uno studente del Master in International Business di Piacenza, con lo scopo di incentivare gli studi e le sperimentazioni nel settore latte e derivati.

Rispetto alla rete dei produttori che conferiscono latte all'azienda e dei clienti della grande distribuzione, In.Al.Pi. invia una volta al mese una relazione informativa sull'andamento del mercato e dei prezzi e su ciò che accade a livello internazionale. Inoltre è stato rinnovato il sito aziendale, dando un accesso riservato ai coltivatori: essi avranno modo di registrare i risultati delle analisi del proprio latte, così da poter intervenire sulla produzione per tenere costantemente alto lo standard di qualità della materia prima. Ciò ha indotto gli allevatori più sensibili e al passo coi tempi a dotarsi di tecnologie informatiche adeguate.

L'accordo sul prezzo del latte e sul conferimento esclusivo del latte alla In.Al.Pi. (vedi scheda Compral Latte, capitolo 1) viene giudicato molto positivamente dall'azienda anche perché aiuta a fidelizzare, a creare un rapporto tra agricoltore e impresa stemperato dalle polemiche legate alla definizione del prezzo: aiuta a costruire una relazione sinergica indispensabile per lo sviluppo del settore.

(testo a cura di Roberta Santi)

La Cooperativa **Compral Latte** è composta da un centinaio di soci in maggioranza cuneesi, con alcuni allevatori dalle province di Torino, Vercelli e Novara. La struttura organizzativa di supporto è garantita dall'Associazione Provinciale Allevatori, che gestisce anche gli aspetti amministrativi e mette a disposizione dei soci un laboratorio di analisi igienico-sanitaria orientato alla prevenzione (analisi microbiologiche, sierologiche, per la prevenzione delle mastiti, ecc.). Il cuore dell'attività del nucleo centrale di coordinamento e direzione consiste nella gestione della relazione con i soci, in particolare è stato fatto un capillare lavoro di informazione sulla cooperazione e sul nuovo indice di prezzo, valorizzando il fatto che la forma cooperativa è un modo per unire le forze e acquistare autonomia ma che richiede responsabilità e impegno nel prendere decisioni imprenditoriali anche rischiose.

Attualmente le aziende aderenti alla cooperativa non devono necessariamente aderire all'APA.

La relazione tra Compral Latte-APA e i produttori viene mantenuta viva attraverso i tecnici dell'associazione che una volta al mese visitano le stalle, misurano la produttività, fanno formazione e divulgazione di notizie che aiutano gli allevatori a costruirsi una cultura e un'esperienza professionale.

(testo a cura di Roberta Santi)

La cooperativa La Sorgente, nel presentare il suo caso, evidenzia un altro dei punti forti della cooperazione per il business, che riguarda la specializzazione delle funzioni nella rete. Permettere agli allevatori di concentrarsi sulla loro attività, affidando a un socio le funzioni commerciali, certamente contribuisce alla

specializzazione. Da notare che questa strategia di gestione della cooperazione potrebbe andare in direzione contraria ad altre scelte strategiche proposte dalle politiche di settore, come la multifunzionalità delle aziende agricole, che mira a diversificare le attività dell'azienda.

Interessante in questo caso, come in altri, la costruzione di occasioni di studio e approfondimento all'esterno, destinate ai soci. Visitare un allevamento olandese, paese in cui le tecniche sono molto avanzate, è certamente un'esperienza inusuale e stimolante che, associata alla pratica quotidiana di scambio di informazioni, attiva processi collettivi di apprendimento.

*Per la **Cooperativa La Sorgente** il vantaggio di essere cooperativa è che i soci possono occuparsi dell'allevamento e non delle attività di vendita. Il tempo e le energie necessarie per mantenere un allevamento di suini non consentono a singoli allevatori di dedicarsi anche alla vendita e ad altre attività correlate. La cooperativa, dunque, gestisce le relazioni con i compratori, stipula accordi trimestrali o annuali sui prezzi di vendita e ciascun produttore viene pagato lo stesso prezzo, indipendentemente dal tipo di allevamento che viene fatto (bio o no).*

Più difficile è, invece, entrare nel circuito locale di vendita diretta di salumi con il marchio della cooperativa. Investire sulla vendita diretta significa disporre di competenze e personale che la cooperativa non ha, oppure appoggiarsi ad una rete di partner locali. La Sorgente ha tentato un partenariato con un salumificio del territorio, ma non ha avuto successo. Di fatto l'impressione è che non ci sia interesse, da parte delle aziende del settore, a tessere accordi sul fronte della vendita di salumi.

Sono pochi i contatti che la cooperativa ha con strutture che fanno ricerca in questo campo (CRA di Modena), ma le relazioni di cooperativa hanno comunque accresciuto gli scambi di informazioni e l'interesse per l'innovazione, che ha motivato, ad esempio, La Sorgente ad organizzare visite retribuite per i soci in moderne aziende agricole olandesi.

(testo a cura di Roberto Di Monaco)

La cooperativa I Lauri, oltre che per la consueta funzione di sbocco commerciale dei prodotti caseari assicurato ai soci, è un caso interessante per il tipo di rapporto che ha istituito con gli attori istituzionali locali. Si tratta di un'iniziativa imprenditoriale profondamente radicata nelle tradizioni locali, che ha avuto per questo il sostegno diretto della Comunità Montana, proprietaria della struttura immobiliare in cui opera l'azienda, e del GAL delle terre occitane.

Anche il Caseificio Valle Stura mostra un forte radicamento territoriale, testimoniato dal mantenimento della capillare raccolta del latte negli alpeggi, nonostante il costo. Per sostenere gli allevatori di montagna e garantirsi la disponibilità di latte ad alta qualità, la cooperativa ha deciso di socializzare i sovracosti con i produttori di pianura, consapevoli del contributo di qualità e immagine che arriva dal latte di montagna.

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

Si tratta di un tipico accordo per il business che individua un punto di equilibrio tra i reciproci interessi e costruisce un progetto che porta vantaggi a tutti.

*La cooperativa **I Lauri** reperisce tra i soci tutte le materie prime fondamentali per la realizzazione dei prodotti, con garanzie di rispetto e di evoluzione dei disciplinari. Questo assicura ai soci uno sbocco costante per i prodotti.*

I clienti diretti vengono contattati allo spaccio, mentre è attiva una rete di grossisti che vende alla ristorazione (90%).

La cooperativa si muove per rafforzare le sue reti. Ha aderito a Fattoria Amica di Coldiretti.

Collabora con il centro di Moretta e la facoltà di Agraria, che manda degli stagisti.

Ci sono progetti con l'Istituto di Sociologia Rurale, con cui si è codificata la lavorazione della trota e del salame di trota.

Inoltre, c'è una collaborazione molto stretta con la Comunità montana, che ha avuto un ruolo nella fondazione e a cui appartiene la struttura immobiliare, e con il GAL delle terre occitane.

Hanno anche cercato di sviluppare dei rapporti con la CNA, per il potenziamento dei canali commerciali.

Il personale ha buona capacità di dare un contributo per le innovazioni. Trattandosi di prodotti artigianali la manualità e l'esperienza sono fondamentali. Viene incentivato quando vi sono risultati positivi, ad esempio nelle fiere.

(testo a cura di Roberto Di Monaco)

*La Cooperativa **Caseificio Valle Stura** è stata creata nel 1956 e raggruppa tutti i produttori delle Valli Stura, Grana e Maira (a parte i tre comuni che producono il Castelmagno) e di gran parte della fascia Pedemontana. I soci sono attualmente 120, inizialmente erano 40/50. Ma i numeri sono cambiati in relazione alla vita della montagna, tanto che negli anni 90 si era arrivati a 1000 soci (con conseguente maggior peso politico), poi ridotti drasticamente in seguito allo spopolamento delle montagne.*

*Il latte viene pagato a tutti i produttori, sia di montagna sia di pianura, con un unico prezzo pur essendo qualità e quantità differenti: infatti, se l'allevamento di pianura è in grado di garantire una **quantità elevata** di latte, che meglio risponde alla domanda dei consumatori cuneesi, il piccolo alpeggio di alta quota produce un latte di **alta qualità**, che conferisce a tutti i prodotti della Cooperativa un valore commerciale maggiore. Dunque la base sociale si riconosce nelle scelte della cooperativa.*

In prospettiva Tecnogranda potrebbe un interessante soggetto con cui collaborare. Per supportare lo sviluppo e l'innovazione nel territorio sarebbe auspicabile cooperazione e dialogo tra Gruppi di Azione Locale, Comunità Montane, Camera di Commercio, ecc.

(testo a cura di Roberta Santi)

Il caso di Agrienergia mostra come le partnership possano essere utilizzate sia sul versante dell'apprendimento, sia sul versante della gestione economica dell'attività della filiera, all'interno di un progetto organico di crescita. Per l'accesso stabile a conoscenze specialistiche, Agrienergia ha stipulato un accordo con una società di ingegneria dell'Università di Genova, concordando di cedere una quota permanente degli utili della società in cambio dello sviluppo in

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

partnership della tecnologia del biogas. Questo tipo di relazione stabile era indispensabile sia per fronteggiare la complessità dei problemi tecnologici da risolvere per mandare a regime l'impianto, sia per ridurre i rischi legati all'ingente investimento. La partnership, diversamente dalla fornitura chiavi in mano, consentiva all'azienda di impadronirsi in modo approfondito delle competenze necessarie per la gestione dell'impianto e degli interventi di manutenzione in caso di blocchi, la cui durata è decisiva per il rendimento. Se le competenze di monitoraggio e soluzione dei problemi sono in azienda, la continuità della produzione è ben presidiata.

Contemporaneamente, l'azienda ha creato un'altra cooperativa per associare gli allevatori dell'area, con una logica di business economico chiaro e sicuro, data la sperimentazione appena condotta. Inoltre, ha stipulato un accordo per la cessione del calore con un'attività industriale, sempre nella logica di gestione di una partnership economica.

I due progetti sono complementari, rispondono a logiche diverse, ma convergono nel rendere possibile il progetto complessivo di creazione di un ciclo integrato ad alto rendimento.

*Per **Agrienergia** la realizzazione di un'innovazione di questa portata ha richiesto di creare e gestire collaborazioni con molti soggetti. Queste relazioni sono state sviluppate come partnership stabili, per condividere rischi e risultati economici e per mettere insieme competenze diverse, sperimentando e imparando a gestire aspetti rilevanti della strategia di crescita. Lo stesso spirito viene utilizzato nel rapporto con i dipendenti, che partecipano all'individuazione dei miglioramenti e ricevono incentivi quando i risultati sono positivi.*

Sul versante della progettazione e gestione tecnologica, è stata costituita una partnership di lungo periodo con l'Università di Genova, che prevede anche la ripartizione degli utili (5%).

Per lo sviluppo dell'innovazione e la creazione di ulteriori vantaggi di scala con il raddoppio dell'impianto, è stato costituito un polo stabile di trattamento dei reflui, coinvolgendo una dozzina di aziende agricole circostanti. Con questi partner, è stata creata una cooperativa che consente a tutti di conferire i reflui in cambio di una quota degli utili e del concime minerale generato.

Per raggiungere livelli ottimali di efficienza energetica, si prevede di stipulare un accordo con un'azienda che ha bisogno del calore per l'essiccazione industriale dei suoi prodotti.

Anche agli enti locali sono state offerte forme di partnership per l'utilizzo del calore a basso costo, che tuttavia non si sono concretizzate.

Sul versante dello sviluppo commerciale e della creazione di valore, l'azienda lavora per aprire un caseificio, che consentirebbe di utilizzare il latte di ottima qualità per produrre formaggi tipici pregiati 'a latte crudo'. Posizionato in grotta, vicino alla Certosa di Pesio, che attrae flussi turistici, il caseificio dovrebbe essere una vetrina della qualità tipica del prodotto, compresi i suoi aspetti di sostenibilità ambientale. Anche in questo caso il progetto è costruito su un'ipotesi di cooperazione stabile con altri produttori di formaggi tipici locali (capra e pecora), per coprire la gamma di prodotti interessanti e per ottimizzare le capacità di marketing e di valorizzazione del territorio.

(testo a cura di Roberto Di Monaco)

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

Il settore del vino, tra i casi innovativi coinvolti nella ricerca, è certamente tra quelli più sensibili ai problemi dell'apprendimento.

Le attività messe in atto dall'azienda Negro si muovono su due piani paralleli, che interessano il campo dell'apprendimento.

Il primo viene gestito direttamente a ridosso dei processi di lavoro e riguarda il contatto continuo con i clienti e con la rete di vendita. Questi contatti, se interpretati e utilizzati per il miglioramento della qualità dei processi aziendali, possono costituire un tassello rilevante di un sistema di miglioramento continuo.

Il secondo si traduce nella gestione di gruppi di lavoro che vedono coinvolti esperti dell'università e altre aziende, e hanno come obiettivo il miglioramento dei sistemi di cura e nutrizione delle piante, per accrescere la qualità del prodotto. Si tratta di un lavoro con orizzonti di medio periodo, che implica ricerca teorica, attività di monitoraggio e misurazione dei risultati.

*Molti produttori di vino affidano la propria rete di vendita a uno o più intermediari. **Negro** ha puntato sulla rete diretta di vendita aziendale: il contatto con i clienti rende l'attività molto faticosa, ma estremamente interessante e ricca di feedback a cui è difficile rinunciare.*

Questa scelta non ha penalizzato la spinta all'internazionalizzazione, poiché Negro è in rapporto con un centinaio di importatori europei, statunitensi, giapponesi e australiani e, tra le più recenti acquisizioni, Cina e Thailandia.

Le idee innovative prendono forma in collaborazione con altre aziende, con fondazioni e Università, con cui l'azienda partecipa da anni a gruppi di lavoro per il miglioramento della nutrizione delle piante. Su questi aspetti l'azienda raccoglie dati in modo metodico. Ma il confronto, i suggerimenti, le suggestioni arrivano anche dai dipendenti della Negro, coinvolti in corsi aziendali sia in vigneto che in cantina.

Per la promozione dei prodotti è importante far parte di consorzi, e Negro aderisce a quello per la tutela del Barbaresco; inoltre per l'accesso a fonti di finanziamento europee l'azienda sottoscrive con altri partner delle associazioni temporanee di impresa.

(testo a cura di Roberto Di Monaco)

Non si distanzia da questa impostazione Fontanafredda, che ha reso strutturali sia le attività di approfondimento condotte con la rete di vendita, sia i progetti da gestire con altre aziende e con l'università e i centri di ricerca per il miglioramento di specifiche attività aziendali. È interessante rilevare che il metodo del progetto si sviluppa su archi di tempo lunghi e mira a cambiamenti permanenti e alla crescita delle competenze aziendali. Inoltre, va notata la selezione dei temi, su cui si concentrano le energie delle partnership di apprendimento, che sono strettamente coerenti con lo sviluppo della missione

aziendale e puntano a realizzare dei salti di qualità cui si attribuisce importanza strategica (residuo zero, riduzione del 50% dei solfiti).

Il caso di Fontanafredda mostra anche una notevole coerenza tra l'orientamento alla cooperazione per apprendere con soggetti esterni e l'organizzazione interna, che vede il punto di forza nel lavoro di squadra e nello sviluppo di competenze specialistiche elevate.

Un tema rilevante nel dibattito sulle reti riguarda il ruolo degli 'integratori di sistema', ovvero dei soggetti *leader* che svolgono un ruolo nel creare e nel disciplinare le reti. In molti casi, ad esempio quando è presente un'impresa più grande che investe nella costruzione della rete, il coordinatore emerge naturalmente. Vi sono tuttavia molti casi in cui lo sviluppo della rete sarebbe utile – sia sul versante del business, sia su quello dell'apprendimento – ma le piccole imprese non sono in grado di svilupparla. In questi ambiti probabilmente un ruolo più finalizzato, gestito con strumenti e modalità adeguate alle logiche di rete che abbiamo evidenziato, potrebbe creare notevoli opportunità di sviluppo e di promozione dell'innovazione.

*L'azienda **Fontanafredda** è consapevole che tutti i risultati, sia sul versante del miglioramento dei processi produttivi, sia su quello della valorizzazione dei prodotti sul mercato, richiedono di osservare, sperimentare ed elaborare nuove modalità operative. La base di quest'azione è radicata nelle competenze dell'azienda, organizzata in aree, con gruppi di specialisti delle diverse fasi dei processi produttivi, che lavorano in team, con elevato grado di coinvolgimento e di apertura a conoscenze esterne. 'I nostri consulenti sono i nostri dipendenti' dichiara il Direttore generale, per indicare questa duplice attenzione: baricentro sulle competenze interne e sviluppo metodico di collaborazione con competenze esterne. Questa si realizza in varie direzioni.*

L'azienda ha rapporti con la facoltà di agraria e la facoltà di economia dell'Università di Torino. Inoltre coopera con altre grandi aziende Alimentari e con aziende specializzate in tecnologie particolari, come l'utilizzo dei gas antiossidanti. È molto aperta all'aggiornamento e ai corsi tematici, negli ambiti che possono riqualificare i propri specialisti interni.

Nella sua filiera, l'azienda ha impostato azioni di coinvolgimento degli operatori per il miglioramento delle strategie e dei processi aziendali, sia a monte che a valle.

Riguardo alle uve, che vengono per la gran parte acquistate da un parco di 400 fornitori, l'azienda ha selezionato un primo gruppo di operatori, da organizzare e formare, con cui sperimentare e perfezionare le tecniche della lotta agronomica integrata, il cui disciplinare è già frutto di sperimentazioni condotte negli ultimi anni. L'uva costerà di più, ma garantirà la salubrità del prodotto.

Riguardo al rapporto con il mercato, la rete di 130 agenti dell'azienda viene utilizzata come sensore dei gusti e delle tendenze del mercato, come guida per la creazione di nuovi prodotti e formati, in grado di creare valore sul mercato e di sottrarre l'azienda alla sempre più accanita competizione di prezzo.

Inoltre, l'azienda ha fatto ingenti investimenti sull'ospitalità presso la sua tenuta – dal 'Bosco dei pensieri' al 'Grill Garden della Villa Reale', che consentono di avere un rapporto diretto con le fasce di mercato cui l'azienda si rivolge e di promuovere esperienze, sensazioni e immagini coerenti con i prodotti che, per scelta, sono solo vini tipici dell'area di produzione.

(testo a cura di Roberto Di Monaco)

Capitolo 3

Imprenditori, manager, tecnici: l'infrastruttura intelligente dello sviluppo locale

In un seminario organizzato alcuni anni fa dal Cedefop (2006) sulla futura domanda di competenze in Europa, il settore agroalimentare è stato oggetto di particolare attenzione. Si tratta, infatti, di un settore che, a dispetto degli stereotipi che lo vedono in declino o del tutto subordinato alle politiche delle imprese multinazionali e della grande distribuzione, sta vivendo una grande trasformazione ed è attraversato da cambiamenti i cui esiti sono tutt'altro che scontati. Il suo futuro dipenderà certo dall'andamento dell'economia internazionale e dalle dinamiche della globalizzazione ma anche dai cambiamenti in corso nei modelli di consumo, da innovazioni di prodotto e di processo che provengono da numerosi campi disciplinari, dall'inevitabile aumento di attenzione verso i temi della sostenibilità ambientale, dalle politiche pubbliche sulle questioni che riguardano non solo lo sviluppo industriale ma anche la sicurezza alimentare e la salvaguardia del territorio.

Tre scenari sono stati delineati circa i possibili sviluppi del settore. In un primo scenario, denominato "*Rock your body*", a trainare positive traiettorie di sviluppo sarà soprattutto la domanda dei consumatori: una domanda segmentata, di persone e famiglie interessate alla qualità dei prodotti ma anche alla loro immediata fruibilità. Si tratta, tipicamente, di una domanda che può essere soddisfatta dalla grande distribuzione con prodotti ad alto valore aggiunto, grande varietà, conservabilità, uso immediato, in un mercato globalizzato e poco governato dalle pubbliche amministrazioni. In un secondo scenario, "*Standing alive*", la prospettiva è quella di una stagnazione dell'economia internazionale, con forti spinte protezionistiche, scarsi investimenti in ricerca, debole sviluppo di culture orientate alla sostenibilità e al *well being*, aumento di una domanda di prodotti a basso costo. Nel terzo scenario "*We are the world*", che è di nuovo uno scenario di crescita economica, gli scambi internazionali avverranno sulla base di accordi attenti alla sostenibilità dello sviluppo, questione al centro anche delle politiche nazionali. Questa questione informerà i comportamenti dei consumatori,

sosterrà innovazioni orientate a migliorare la qualità e la sicurezza delle materie prime e dei processi di trasformazione, alla valorizzazione dei prodotti locali.

In questi diversi scenari è prevedibile non solo un differente andamento dell'occupazione ma anche un diverso orientamento della domanda di competenze. Il settore agro-alimentare è infatti un settore assai composito dal punto di vista del numero e delle caratteristiche qualitative delle professionalità che in esso sono coinvolte. È sempre il rapporto di ricerca del Cedefop a ricordare che, scorrendo la classificazione ISCO, si possono trovare almeno un centinaio di occupazioni presenti nel settore: dalle occupazioni meno qualificate dell'agricoltura e dell'allevamento, alle professioni connesse alla vendita, alle professioni specializzate dell'orticoltura e del giardinaggio, ai tecnici produttori, utilizzatori e manutentori di tecnologie per la trasformazione, agli specialisti della sicurezza alimentare e della tracciabilità dei prodotti e dei processi, fino ai ricercatori nelle più svariate discipline biologiche, botaniche, chimiche, zoologiche, ecc., agli imprenditori e ai manager di grandi e piccole imprese, ai funzionari di associazioni di categoria e delle pubbliche amministrazioni.

Il fatto che la bilancia penda verso un progressivo sfoltimento delle occupazioni meno qualificate e una crescita delle professioni che ruotano intorno alla produzione di massa e alla grande distribuzione o che si realizzi, invece, uno sviluppo equilibrato di competenze in tutti quei settori rilevanti al fine di garantire una buona qualità dell'alimentazione insieme alla tutela del territorio e della biodiversità, dipenderà in gran parte dagli scenari che si profileranno nei prossimi anni.

Attualmente in Italia, gli occupati³ che sono a vario titolo coinvolti nel settore ammontano a un totale di 1.193.410, di cui: 14% dirigenti-professionali-tecnici, 3% professioni impiegatizie, 5% professioni commerciali, 55% professioni industriali e artigianali e 22% professioni manuali non qualificate (tav. 3.1).

³ Fonte: Forze di lavoro 2009, nostra elaborazione. I settori selezionati sono: agricoltura, silvicoltura, caccia e pesca, industria alimentare e delle bevande, industria del tabacco.

Tavola 3.1 – Gli occupati nel settore agroalimentare per livello

	dipendenti - indipendenti attività principale				Totale	
	1 Dipendente		2 Indipendente		N.	%
	N.	%	N.	%		
Dirigenti, professional e tecnici	72673	44,4	91176	55,6	163849	100,0
Professioni impiegatizie	34675	93,8	2274	6,2	36949	100,0
Professioni commerciali	42444	68,5	19560	31,5	62004	100,0
Professioni industriali e artigiani	291376	44,1	369562	55,9	660938	100,0
Professioni manuali non qualificate	248734	92,2	20938	7,8	269671	100,0
Totale	689901	57,8	503509	42,2	1193410	100,0

Nostre elaborazioni Forze di lavoro, 2009

Per le professioni di livello più alto (dirigenti, professional e tecnici) il profilo generale di competenze, rilevato da una recente indagine ISTAT⁴, appare più schiacciato che in altri settori su competenze di tipo tecnico-gestionale che non su quelle rivolte al mercato e alla gestione delle conoscenze. A ciò corrisponde una significativa presenza di conoscenze legate ai processi chimici e biologici e di stili di lavoro in cui la leadership e la cooperazione fanno perno su caratteristiche di flessibilità e di tolleranza dello stress più presenti in altre professioni di analogo livello.

Nelle professioni manuali, mentre per i lavoratori agricoli spiccano competenze legate alla relazione con altri lavoratori, nelle professioni industriali prevalgono le competenze connesse con la gestione di impianti: in entrambi i casi, ciò che differenzia i lavoratori dell'agroalimentare da quelli di altri settori è la diffusione di conoscenze in campo chimico e biologico. Per gli agricoltori, la significativa presenza di lavoratori autonomi è segnalata dalla presenza di conoscenze in campo amministrativo e gestionale. Tenacia, cooperazione, integrità caratterizzano gli stili di lavoro dei lavoratori dipendenti, mentre tra gli agricoltori prevale lo spirito di iniziativa anche se su livelli inferiori rispetto ad altre categorie di lavoratori autonomi.

Il quadro generale rilevato a livello nazionale, dunque, mette in evidenza profili di competenze che su tutti i livelli della classificazione appaiono scarsamente caratterizzati da competenze e conoscenze tipiche dei settori ad alta tecnologia e relativamente polarizzate verso due estremi: agricoltori e

⁴ L'ISTAT nel 2006 ha condotto un'indagine campionaria a livello nazionale con 16.000 interviste per descrivere i profili di competenza delle circa 800 professioni contenute nella classificazione delle Nuove Unità Professionali. Nell'Allegato 2 è contenuto il dettaglio di una elaborazione da noi realizzata sulle 70 professioni dell'agroalimentare.

artigiani con profili piuttosto tradizionali e figure legate alla produzione industriale. Volendo, con qualche forzatura, ricondurre questa descrizione agli scenari delineati in sede europea, la composizione delle professioni dell'agroalimentare a livello nazionale sembrerebbe coerente con il primo e il secondo scenario, più che con il terzo.

Tuttavia, la ricognizione dei processi di innovazione che caratterizzano il settore agro-alimentare nel cuneese, una zona ad elevato sviluppo economico, mostra che, almeno su scala locale, sono il primo e il terzo degli scenari a manifestare prospettive di sviluppo e non, come spesso si sostiene, in antagonismo l'uno con l'altro e con un prevalere del primo sul terzo. Processi di industrializzazione, soddisfazione di consumi di massa e buona qualità dei prodotti, valorizzazione delle tradizioni locali e sostenibilità ambientale possono andare di pari passo.

Ciò è ascrivibile, anche, al diffondersi di una cultura imprenditoriale che presenta alcuni interessanti tratti comuni, a prescindere dal comparto di appartenenza, dalla dimensione delle imprese, dalla loro forma giuridica e anche dal livello di istruzione formale di imprenditori e manager.

Conviene ricordare, comunque, che non stiamo parlando del settore nel suo complesso. Una ricerca recente realizzata per conto della Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo e del Consiglio delle Scienze Sociali (Ceravolo, 2010) ne ha descritto un profilo critico dal punto di vista della redditività, se non dell'occupazione e del fatturato, una propensione a realizzare prevalentemente innovazioni di processo, un debole orientamento alla cooperazione, uno scarso orientamento alla ricerca, una debole spinta all'internazionalizzazione.

Non di questo stiamo parlando. Gli imprenditori, i manager e i tecnici che abbiamo incontrato si occupano di aziende in buona salute, che hanno attraversato la crisi senza subire gravi contraccolpi, e talvolta addirittura migliorando la loro posizione di mercato, e si sono autodichiarati o ci sono stati segnalati come responsabili di aziende innovative, attente a cogliere le opportunità che il mercato, le tecnologie, i gusti dei consumatori, le reti di relazioni in cui sono inserite possono offrire loro per non restare fermi. Quello del *"non restare fermi"* è decisamente un tratto che accomuna grandi e piccole imprese e che segnala una consapevolezza diffusa di quelle che sono le principali sfide del momento: la competizione internazionale, la sostenibilità

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

ambientale, il succedersi rapido di innovazioni tecnologiche non solo di tipo incrementale, la sicurezza alimentare, l'essere diventati i consumi alimentari un aspetto identitario importante anche per gruppi sociali che non dispongono di redditi particolarmente elevati. Siamo nella patria dello Slow Food che ha fatto scuola ben oltre il recinto delle classi sociali più elevate.

Nel diffondersi di questa cultura dell'innovazione, il livello di istruzione formale non è un indicatore importante. È cresciuto, tra una generazione e l'altra. I nuovi imprenditori e manager sono più spesso laureati. Ma ci sono anche persone poco istruite tra gli innovatori. Paradossalmente, oggi forse più di un tempo, persone che non sono restate a lungo sui banchi di scuola hanno potuto accrescere le loro competenze in maniera informale grazie al fatto che le informazioni si diffondono rapidamente e le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione sono a portata di mano di chi abbia curiosità e interesse ad aggiornarsi, a prescindere dal titolo di studio (vedi tav. 3.2 – occupati in Italia per titolo di studio).

Tavola 3.2 – Gli occupati nel settore agroalimentare per titolo di studio

	Fino licenza media		Diploma 2-3 aa		Diploma 4-5 aa		Laurea triennale		Laurea specialistica, dottorato		Totale	
	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%	N.	%
Dirigenti, professionali e tecnici	50421	30,8	8994	5,5	75044	45,8	2692	1,6	26698	16,3	163849	100,0
Professioni impiegatizie	6914	18,7	2355	6,4	23621	63,9	763	2,1	3296	8,9	36949	100,0
Professioni commerciali	35686	57,6	4826	7,8	18565	29,9	797	1,3	2130	3,4	62004	100,0
Professioni industriali	447688	67,7	60547	9,2	142087	21,5	1801	,3	8815	1,3	660938	100,0
Professioni manuali non qualificate	211758	78,5	13531	5,0	40458	15,0	1511	,6	2413	,9	269671	100,0
Totale	752468	63,1	90253	7,6	299775	25,1	7564	,6	43351	3,6	1193410	100,0

Nostre elaborazioni Forze di lavoro, 2009

In un contesto di distretto industriale, come è quello del cuneese, funzionano bene le reti di relazione corte e lunghe attraverso le quali passano le notizie, si consolidano le opinioni, si scambiano le competenze. Nelle imprese familiari si investe strategicamente sull'istruzione formale dei figli per assicurare all'azienda le competenze economiche, giuridiche, tecnologiche necessarie alla gestione, ma tra chi ha in mano oggi le redini delle aziende agricole e industriali i laureati non abbondano.

Quando si confrontano paesi e settori in base alla composizione per titoli di studio, il settore agroalimentare è di solito in fondo alla graduatoria. E ciò è spesso interpretato come segno di arretratezza. Così come è considerato segno di arretratezza il basso livello di investimenti in R&S o il numero di brevetti depositati. Visitando le imprese, piccole e grandi, e parlando con chi le gestisce, ci si rende conto di come le cose funzionino diversamente e su come siano imprecisi gli indicatori che si utilizzano per misurare il livello di innovazione delle imprese o la loro appartenenza alla cosiddetta economia della conoscenza. Neppure qui funziona il tradizionale paradigma ricerca-sviluppo-trasferimento tecnologico. E non per arretratezza. Qui, come in altri settori e territori, ha preso piede quel paradigma olistico denominato delle tre P (*people, planet, profit*), secondo il quale l'intelligenza e la creatività delle persone è all'opera per realizzare profitti generando buona qualità del lavoro, diversificando le attività, rispettando l'ambiente. Questa intelligenza del "fare per pensare", per usare l'espressione di Sennett (2008), non discende necessariamente dall'aver compiuto studi superiori o dall'essersi abbeverati alla fonte della ricerca di base, ma da un bricolage attento di conoscenze tradizionali e di nuove conoscenze e tecnologie, di messa in comune di esperienze, di dialogo con i consumatori, di promozione di tradizioni locali nella rete delle reti.

Quella che abbiamo incontrato è dunque *un'imprenditorialità più colta* di quella delle generazioni passate con cui, peraltro, il dialogo non si è interrotto. Ed è un'imprenditoria che, condividendo alcuni valori di fondo, assume tratti comunitari pur nella diversità delle provenienze e delle competenze. C'è chi viene dall'esperienza della grande fabbrica fordista e ha messo a frutto le proprie competenze tecniche e organizzative in un ritorno alla terra che coinvolge più generazioni. Ci sono i laureati in chimica farmaceutica che, senza tradizioni imprenditoriali alle spalle, stanno mettendo a frutto i loro saperi teorici nella produzione, trasformazione, commercializzazione di erbe officinali. C'è chi ha ereditato l'azienda agricola paterna e, pur senza aver compiuto studi superiori, sta trasformando il prodotto tradizionale in un brand da esportazione. Ma i linguaggi, i modi di ragionare e accrescere le proprie conoscenze, le visioni del futuro si somigliano molto.

La pratica di costruirsi in casa le competenze, di andarsi a cercare informazioni e consulenti si traduce poi in una modalità di *reclutamento e di gestione del personale* che funziona nello stesso modo. Scarseggiano sul

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

territorio sia le istituzioni in grado di formare competenze appropriate, sia i lavoratori qualificati da assumere. Mancano i casari specializzati, i tecnici elettromeccanici capaci di far funzionare impianti complessi e persino i raccoglitori in grado di selezionare i frutti con le caratteristiche necessarie per i processi di trasformazione che dovranno subire. Ma si supplisce con la formazione interna. Che significa insegnare, ascoltare, ragionare insieme, cercare soluzioni ai problemi che quotidianamente si presentano. Raramente le aziende sono grandi e nelle piccole imprese, al di là delle forme giuridiche che esse assumono (imprese individuali, società di capitali, cooperative), e dello statuto formale delle posizioni professionali (imprenditori, soci, coadiuvanti, dipendenti), la distanza sociale tra lavoratori e datori di lavoro è generalmente ridotta, i processi decisionali scarsamente formalizzati, la divisione del lavoro poco sviluppata. Rapporti di lavoro, di amicizia e di parentela tendono talvolta a sovrapporsi. Ideazione ed esecuzione coesistono negli stessi ruoli. Attività amministrative, commerciali, produttive sono spesso in capo alle stesse persone. Il successo delle imprese e la loro capacità di produrre conoscenza, innovazione e cambiamento dipendono strettamente dalla qualità delle relazioni che si stabiliscono tra le persone, relazioni che raramente sono mediate da procedure e ruoli formalizzati.

Le relazioni di lavoro e i modelli operativi oscillano tra due poli. A un estremo si collocano le aziende che operano nei settori più tradizionali (agricoltura, allevamento, artigianato di trasformazione) e i cui dipendenti, indipendentemente dal fatto che si tratti di lavoratori autonomi, imprenditori o impiegati, hanno quasi sempre un basso livello di scolarità e un mestiere acquisito sul campo. Si tratta di quel tessuto di imprese che ha costituito l'humus nel quale si sono generati i processi di sviluppo locale, ma che si muove anche nelle sabbie mobili nelle quali, in caso di crisi congiunturale, rischiano di essere inghiottite risorse finanziarie, competenze, posti di lavoro e tradizioni di mestiere. Laddove i rapporti di lavoro si intrecciano con le relazioni familiari, di vicinato, di comunità, le relazioni di lavoro sono caratterizzate da un alto livello di fiducia. Ma la fragile struttura delle imprese rende, in prospettiva aleatoria la trasmissione delle competenze e difficile la successione all'imprenditore. All'altro estremo troviamo aziende in cui sono presenti più alti livelli di scolarità, dove l'innovazione è diventata ragione di vita e la capacità di acquisire e sviluppare nuove competenze la condizione *sine qua non* della loro sopravvivenza. In questo caso,

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

i modelli di partecipazione alla gestione aziendale vedono una maggiore distanza tra chi ha livelli di scolarità più elevata e chi ha mansioni esecutive. Ma in quasi tutte le imprese i rapporti di lavoro sono improntati ad elevata informalità e gli accordi sono personali. Questa individualizzazione dei rapporti di lavoro rende lontane da imprenditori e lavoratori le grandi organizzazioni di rappresentanza, non solo per quanto riguarda le questioni sindacali ma anche per quanto riguarda i servizi che queste organizzazioni sono in grado di erogare (consulenza, formazione, servizi tecnici, ecc.). Interlocutori degli imprenditori in materia di gestione del personale sono di solito singoli professionisti: consulenti del lavoro e commercialisti in grado di aiutare le imprese nell'assolvere ad adempimenti di legge ma non ad accedere a servizi evoluti di consulenza, formazione, informazione. Sono solo le imprese più innovative ad allargare il giro delle relazioni a centri di ricerca italiani e stranieri e a cercare, fuori dal contesto locale le competenze di cui hanno bisogno.

La gestione delle risorse umane, continuamente evocata come principale fattore di successo delle imprese, non sembra aver trovato finora risposte metodologiche adeguate per far evolvere i rapporti di lavoro informali verso forme più strutturate di creazione e di riproduzione delle competenze e rendere così questi rapporti di lavoro più stabili nel tempo. Tuttavia, si colgono segnali importanti di possibili nuove strategie. I processi informali di apprendimento, infatti, non avvengono solo all'interno delle aziende. Avvengono nella filiera. Chi raccoglie e lavora il latte insegna agli allevatori come nutrire gli animali e come garantire le condizioni igieniche necessarie per ottenere del buon latte. Chi raccoglie e commercializza la frutta insegna agli agricoltori come migliorare la qualità del raccolto. Chi produce vino lavora con i vignaioli per modificare e migliorare i vitigni. Eccetera.

Per questa via i processi di apprendimento vanno ben oltre gli antichi processi imitativi che hanno reso celebre la terza Italia, dove le innovazioni incrementali procedevano con il metodo del "rubarsi il mestiere" a vicenda. Qui non ci sono soltanto bravi tecnici che hanno imparato il mestiere lavorando come dipendenti per poi diventare imprenditori. Qui gli imprenditori sono spesso in grado di avventurarsi nella ricerca di soluzioni ai propri problemi aziendali fino ai dipartimenti di ricerca universitari e sono in grado di trovare in giro per il mondo nuove tecnologie e nuovi metodi per migliorare la qualità delle materie prime e dei prodotti. Così l'idea innovativa arriva fino al contadino che produce l'uva o la

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

frutta o all'allevatore il cui latte arriverà con le caratteristiche richieste fino alla grande azienda. E al piccolo produttore che, attraverso il consorzio di cui fa parte, apprende nuovi metodi di lavorazione.

Come si costruiscono queste reti per l'apprendimento? A tutt'oggi non si può dire che gli imprenditori e i manager del settore facciano riferimento a una rete strutturata di servizi pubblici o privati. La pubblica amministrazione, a cui si fa ricorso quasi esclusivamente per richiedere (e non sempre ottenere) finanziamenti, è lontana e vista con sospetto. Circolano accuse di eccessiva burocrazia, di scarsa imparzialità, di inadeguatezza. Che si tratti di luoghi comuni che discendono da una crescente e generalizzata sfiducia verso lo stato che attraversa da molto tempo tutta la società italiana, o che si tratti di esperienza vissuta, poco importa. Certo è che se si chiede a imprenditori, gestori di cooperative, manager, a chi si rivolgono per ottenere consulenza o per essere aiutati a estendere le proprie reti di relazione, le risposte rimandano o a quel bricolage di contatti personali di cui si è detto o a un unico soggetto collettivo, la Coldiretti, l'antica associazione di contadini che assai più di altre organizzazioni di interessi sembra aver cambiato pelle per adeguarsi alle nuove esigenze delle imprese del settore.

Il Polo per l'innovazione nel settore agroalimentare, che ha in provincia di Cuneo il suo quartier generale, è ancora troppo giovane per essere riconosciuto come un punto di riferimento importante, anche se il documento di impostazione del Secondo Programma quadro (settembre 2010) registra significativi passi avanti. Vi aderiscono ormai 250 aziende e rispetto ai 15 progetti finanziati durante il primo anno, 13 dei 20 progetti presentati fin d'ora per il nuovo piano hanno già superato la valutazione di merito. Il 34% dei progetti riguarda la provincia di Cuneo. Il documento di preparazione del nuovo piano, segnala, tra le lezioni apprese dal primo anno di vita del Polo, il fatto che la carenza di idee innovative presenti nei progetti presentati può essere superata con una migliore circolazione delle informazioni e con azioni di consulenza e di accompagnamento alla progettazione.

Per ora, in carenza di "infrastrutture intelligenti" capaci di promuovere comportamenti innovativi, le iniziative individuali e le forme di cooperazione che spontaneamente sorgono per dare risposta a problemi comuni si reggono

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

soprattutto su alcuni tratti culturali che informano le strategie imprenditoriali innovative.

Capitolo 4

Accompagnare l'innovazione: possibili linee di azione

Alla luce dei risultati della ricerca, si possono individuare tre linee di azione che potrebbero potenziare i processi di innovazione in atto nel settore agroalimentare del cuneese e favorire quei processi imitativi che potrebbero far crescere il numero di aziende, piccole e medie, in grado di affrontare le sfide dello sviluppo sostenibile.

La prima è quella della cooperazione tra gli attori istituzionali. Polo di innovazione, Camera di Commercio, Fondazioni bancarie, Coldiretti, Provincia e Comuni, Scuole e Università, Associazioni imprenditoriali attivi sul territorio non sempre vengono a tutt'oggi riconosciuti dalle imprese come una robusta rete a cui fare riferimento per potenziare la loro capacità strategica. Né è scontato che questi attori abbiano una visione comune del futuro del territorio e svolgano azioni tra di loro coerenti. Elaborare visioni comuni, mettere a sistema i servizi che i vari attori possono offrire alle imprese, eliminando sovrapposizioni e circoli viziosi, creare i servizi che mancano soprattutto nel campo della formazione e della gestione delle risorse umane è compito loro. Ed è questo, sicuramente, un terreno di azione su cui si contano numerose iniziative ma in cui si registrano ancora carenze importanti proprio nel campo della formazione e dello sviluppo delle risorse umane. L'offerta formativa, e soprattutto quella rivolta a chi già lavora, soffre di rigidità e di un'impostazione che non riesce ad uscire da una logica di formazione di aula per sostenere, come sarebbe necessario, i processi di apprendimento informale che sono la ricchezza del territorio. I rapporti con l'Università si sono intensificati negli ultimi anni più sul terreno della ricerca che su quello dell'offerta di lavoro qualificato e sono ancora del tutto carenti i servizi che possono promuovere l'inserimento nelle aziende, ma soprattutto nelle reti di imprese, di personale qualificato. Un'interessante iniziativa realizzata in passato dalla provincia di Cuneo di concentrare presso i Centri per l'impiego anche i servizi per la creazione di impresa e che avrebbe potuto essere propedeutica a un'ulteriore specializzazione dei servizi alle imprese in materia di reclutamento del personale, ha perso la spinta iniziale. Molto, dunque resta da fare. Ed è il caso di dire che, se un consistente numero di imprese hanno trovato da sole la

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

strada dell'innovazione, nel campo della formazione e dei servizi per il reclutamento e la gestione del personale servono innovazioni radicali che introducano una netta soluzione di continuità con vecchi modi di fare scuola. Le risorse finanziarie, grazie ai Fondi interprofessionali e al Fondo Sociale Europeo, non sono mai mancate. È mancato il coraggio di chiudere le aule e di andare nelle imprese per capire come funzionano i processi di apprendimento e come possono essere sostenuti e potenziati.

Il secondo asse di intervento riguarda la cooperazione tra le imprese: sia che si tratti di cooperative, di consorzi o di semplici reti informali di imprenditori, esiste sul territorio un'esperienza di interazione e di mutuo aiuto, fondata su una cultura cooperativa storicamente radicata. I casi studiati mostrano tuttavia che proprio sui terreni più innovativi, come quello delle energie rinnovabili, non sempre le alleanze scattano automaticamente. E, d'altronde, non è facile per un imprenditore trovare il tempo e le energie necessarie per dar vita a quelle forme associative che possono aiutare le imprese a diventare più consapevoli delle sfide e delle opportunità che hanno davanti.

Un'azione di accompagnamento sufficientemente aperta e rispettosa dell'uguaglianza degli aderenti, può aiutare gli imprenditori a passare da momenti informali di confronto a forme di messa in comune di risorse e strumenti (marketing, comunicazione, formazione, ecc.) per poi evolvere in forme più integrate di cooperazione. Anche strumenti potenti come il Polo per l'Innovazione potrebbero attrarre un numero maggiore di imprese se l'offerta di servizi e di risorse finanziarie incentivasse la partnership. L'esperienza delle politiche europee di finanziamento della ricerca e delle politiche attive, con i suoi successi e con i suoi fallimenti, è ricca di insegnamenti in questa direzione.

Il terzo asse riguarda i rapporti di lavoro all'interno delle imprese. Si tratta di rapporti spesso informali, improntati all'esigenza della polivalenza e della prossimità. La capacità di innovazione dipende, come abbiamo visto, dai processi di apprendimento che si sviluppano all'interno di questi rapporti di lavoro e presuppone la partecipazione dell'insieme dei collaboratori. Questi processi possono esser sostenuti da forme di accompagnamento che abbiano come obiettivo di rendere esplicite conoscenze tacite, di integrare l'apprendimento informale con quello formale, di promuovere forme di riconoscimento pubblico delle competenze acquisite attraverso l'esperienza. Ciò allo scopo di consolidare

il patrimonio intellettuale delle aziende (i famosi asset intangibili) e di rendere più fluido e trasparente il funzionamento del mercato del lavoro.

L'espressione "accompagnamento" delinea un insieme di azioni che si differenziano molto sia da quelle della pubblica amministrazione che interviene con atti regolativi e distribuendo risorse, sia da quelle del consulente tradizionale, generalmente abituato a risolvere problemi aziendali applicando metodologie predefinite. Per aumentare la capacità di innovazione delle piccole imprese è necessario innanzitutto raccogliere, filtrare, completare, organizzare le informazioni socio-economiche, scientifiche e tecnologiche pertinenti e diffonderle all'insieme degli attori chiave – imprenditori ma anche associazioni di rappresentanza, amministratori locali, servizi pubblici per l'occupazione, centri di formazione, società di consulenza, parti sociali – promuovendo momenti di riflessione collettiva e predisponendo l'infrastruttura adeguata alla cooperazione.

Si tratta in sostanza di favorire la creazione di una rete amministrata non gerarchica di attori in grado di sviluppare una capacità di autoriflessione, ovvero di auto-osservazione nel corso dell'azione, propedeutica all'avvio di iniziative concertate.

Dato che un partenariato di questo genere non può essere decretato, una leadership sembra essere la condizione necessaria ma non sufficiente per la sua costituzione. E per favorirne l'emersione è utile un'azione di accompagnamento che aiuti a superare le frontiere dei tanti "piccoli mondi che si ignorano" e a fare in modo che ogni attore diventi un vero e proprio *artefice* dell'elaborazione di una "diagnosi territoriale condivisa" e di una visione comune del futuro dell'economia locale.

La funzione dell'accompagnamento è dunque quella del coordinamento di attori e della mediazione tra i vari "piccoli mondi" tecnici o politico-amministrativi che si ignorano.

L'accompagnamento territoriale è un lavoro di squadra, che può difficilmente incentrarsi unicamente su un unico "facilitatore / animatore". Ma che richiede che vengano presidiati tre ordini di competenze: "informazione / animazione / mediazione".

Quanto all'*informazione* necessaria per realizzare un monitoraggio strategico del contesto inteso come raccolta, confronto, selezione, presentazione, diffusione sistematica di informazioni economiche a tutti gli attori chiave del

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

territorio, servono competenze per gestire informazioni già disponibili e relative al tessuto economico locale, alla demografia e al mercato del lavoro e per renderle leggibili da tutti.

Quanto all'*animazione* necessaria per potenziare il capitale sociale territoriale, servono capacità di ascolto, di diffusione delle informazioni, di sostegno delle forme di aggregazione spontanea.

La *mediazione* territoriale implica poi una dimensione quasi-arbitrale dei conflitti di potere che possono insorgere a causa della coesistenza di competenze concorrenti e richiede l'appoggio di una leadership, fondata sulla legittimità di un progetto di interesse generale e non su un mero status gerarchico.

Un tale accompagnamento professionale, che obbedisce a una logica di gestione di progetto, comporta un costo raramente riconosciuto e integrato nelle politiche di aiuti alle imprese, ma è tuttavia propedeutico alla realizzazione di servizi o alla messa in atto di specifici interventi, poiché consente ai titolari d'impresa, mediante lo scambio di esperienze, di esprimere la propria domanda di consulenza personalizzata e agli amministratori di realizzare politiche appropriate.

Indicazioni bibliografiche

AIP – Associazione Italiana della Produzione (a cura di), *Reti d'impresa oltre i distretti*, 2008, Il Sole 24 Ore, Milano

Baumol, W., *The Free-Market Innovation Machine: Analysing the Growth Miracle of Capitalism*, Princeton University Press, Princeton, 2002

Camagni, R. (ed.), *Innovation Networks: Spatial Perspectives*, Belhaven, London, 1991

Casati D., "Il ruolo della specificità per la valorizzazione dei prodotti agroalimentari", in *Economia Agro-alimentare*, n.1 – 2006

Cedefop, *Trends and skills needs in innovative agri-food and forestry-wood chains 2006*

Cedefop, *Agri-food*, 2008

Ceravolo F., "Cuneo e il Nord. L'industria agro-alimentare cuneese", Consiglio Italiano per le Scienze Sociali e Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, 2010

Conto F., "Distretto agroalimentare di qualità del Metapontino", in *XXIX Conferenza Italiana di Scienze Regionali*, Bari, 24-26 settembre 2008

Cooke, P., M. Heidenreich and H. Braczyk, *Regional Innovation Systems. The Role of Governance in a Globalized World*, Second Edition, Routledge, London, 2004

Etzkowitz H., Leydesdorff, "The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations", in *Research Policy*, n. 29, 2000

Fanfani R., Il profilo del sistema agroalimentare italiano, in *Agricoltura – Istituzioni – Mercati*, n.1/2006

Federalimentare-Ismea, *Rapporto sugli scenari della filiera Agroalimentare al 2015*, 5° Rapporto Federalimentare – Ismea, 2007

Fonte M., Biotecnologie agricole: proprietà intellettuale, conoscenza tradizionale e beni pubblici, in *Agricoltura – Istituzioni – Mercati*, n.3/2006

Garavaglia L., Cluster produttivi e traiettorie di sviluppo nel territorio del cuneese, in *Quaderni della Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo*, n.5, 2009

Hansen, Morten T., "Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies", *Organization Science* 13/3, pp. 232–248 2002

Henke R., La nuova politica agricola comunitaria tra multifunzionalità e territorio, in *Agricoltura – Istituzioni – Mercati*, n.1/2006

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

IPI – Istituto per la Promozione Industriale, Industria alimentare delle bevande e del tabacco, 2003

Nidumolu R., C.K. Prahalad, and M.R. Rangaswami, Why sustainability is now the key driver of innovation, in *Harvard Business Review*, 2009

Istituto Tagliacarne e Unioncamere, I distretti rurali ed agroalimentari di qualità in Italia, Rapporto 2005

Morgan, K., “The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal”, *Regional Studies*, Vol. 31, pp. 491-503, 1997

Nonaka, Ikujiro, “A dynamic theory of organizational knowledge creation”. *Organization Science* 5/1, pp. 14–37, 1994

Ocse, *SME and Entrepreneurship Outlook*, 2005

Pichierri A. , *Introduzione alla sociologia dell'organizzazione*, Bari, Laterza, 2005

Pyke, F., G. Becattini and W. Segenberger (eds.), *Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy*, International Institute for Labour Studies, Geneva, 1991

Porter, M., *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York, 1990

Rullani E., *Modernità sostenibile*, Marsilio, Venezia, 2010

Storper, M., *The Regional World, Territorial Development in a Global Economy*, Guilford Press, New York, 1997

Volpato G. (a cura di), *Il knowledge management come strumento di vantaggio competitivo*, Carocci, Roma, 2007

Allegato 1

Il settore agroalimentare a Cuneo

A1.1 La struttura produttiva e la filiera

Secondo l'indagine effettuata nel 2009 dalla Banca Merci Telematica Italiana, **l'agroalimentare piemontese** rappresenta il 7,3% della produzione del comparto a livello nazionale, collocandosi così al sesto posto tra le regioni italiane, dopo Sicilia, Puglia, Veneto, Campania ed Emilia Romagna.

I cambiamenti nei consumi e nelle domande espresse dai consumatori, l'attenzione ai temi della sostenibilità e dell'ambiente, rappresentano importanti motori per l'integrazione tra il tradizionale settore agricolo, l'industria della trasformazione e la distribuzione dei prodotti. Il moderno sistema agroalimentare, dunque, si caratterizza per questa relazione tra differenti comparti e specializzazioni produttive e per la crescente valorizzazione di produzioni locali tipiche. Ciò coinvolge un ampio numero di piccole e piccolissime imprese.

L'agroalimentare registra buone prestazioni di mercato, anche negli ultimi due anni caratterizzati dalla crisi, e registra il progressivo ridimensionamento del ruolo economico e occupazionale dell'agricoltura a favore dell'industria e della grande distribuzione.

Le aziende agricole, in Piemonte, sono il 16% del totale delle imprese attive, percentuale che per la provincia di Cuneo sale al 35% (la media nazionale è del 17,4%).

Tavola 1.1 - Numero di imprese dell'agroalimentare per settore – Anno 2008

	Agricoltura, caccia e relativi Servizi	Silvicoltura e utilizzaz. Aree forestali	Pesca, piscicoltura e servizi connessi	Industrie alimentari e delle bevande	Totale agroalimentare
Italia	888.202	9.435	11.509	103.672	1.012.818
Piemonte	65.766	977	69	7.107	73.919
Cuneo	24.287	305	25	1.460	26.077
Cuneo (2009)	23.609	305	25	1.481	25.420

Nostre elaborazioni su Registro Imprese - banca dati Stock View - Ateco 2007 - Camera di commercio di Cuneo

Tavola 1.2 - Incidenza delle imprese attive per settori - Anno 2008

	Agroalimentare	Di cui:		Industria (escluso ind. Alimentari)	Servizi	Totale
		Agricoltura, caccia e pesca	Industria alimentare delle bevande e del tabacco			
Italia	19,60	17,59	2,01	25,34	55,06	100
Piemonte	17,77	16,06	1,71	26,96	55,27	100
Cuneo	36,41	34,48	1,93	22,57	41,02	100

Nostre elaborazioni su Registro Imprese - banca dati Stock View - Ateco 2007 - Camera di commercio di Cuneo

Sebbene i dati dimostrino la preminente vocazione agroalimentare del cuneese, nell'arco di un decennio (1997-2007) si è assistito ad una consistente flessione nel numero di imprese agricole (-21%).

L'impatto della crisi economica tra il 2008 e il 2009 ha ulteriormente segnato il tessuto produttivo locale: si registra, infatti un calo del 2,7% delle imprese agricole cuneesi, contro il -1,8% a livello regionale.

Anche per quanto riguarda l'industria alimentare Cuneo fa registrare una maggior presenza di imprese rispetto al Piemonte (1,9% del totale delle imprese a Cuneo, contro 1,7% in Piemonte, e 2% a livello nazionale); si deve, comunque, considerare che le imprese alimentari in provincia di Cuneo rappresentano circa un quinto delle imprese regionali dello stesso settore.

L'intero sistema agroalimentare⁵, si compone per l'84% di imprese del settore primario, per l'1% di imprese della fabbricazione di macchine agricole e agroindustria, per il 6% di industrie alimentari di trasformazione e per il 9% di intermediari e ingrosso⁶. Cinque sono i bacini produttivi - Cuneo e le sue valli, il

⁵ Per quantificare l'incidenza dei differenti comparti produttivi nella filiera agroalimentare, facciamo riferimento ad una recente ricerca condotta dall'Università del Piemonte Orientale sulle prospettive di sviluppo del settore sul territorio cuneese, condotta nell'ambito delle attività del tavolo di concertazione dei Programmi Territoriali Integrati. L'analisi individua dei "cluster" in cui sono contenute le agglomerazioni di attività rilevanti ritrovate nel territorio. I 'cluster' territoriali (5 aree) comprendono imprese agricole, imprese industriali di lavorazione dei prodotti agricoli, imprese meccaniche che lavorano direttamente al servizio delle imprese agricole e dell'agro-industria e i servizi correlati.

⁶ L'organizzazione distributiva italiana si caratterizza per una presenza largamente maggioritaria della Gdo, cui si affianca un'area ancora importante del dettaglio tradizionale. Nell'ambito della Gdo, la presenza degli ipermercati appare nettamente minore rispetto ai maggiori paesi europei. La presenza della Gdo in termini di fatturato prevale nettamente, ormai, rispetto al dettaglio tradizionale.

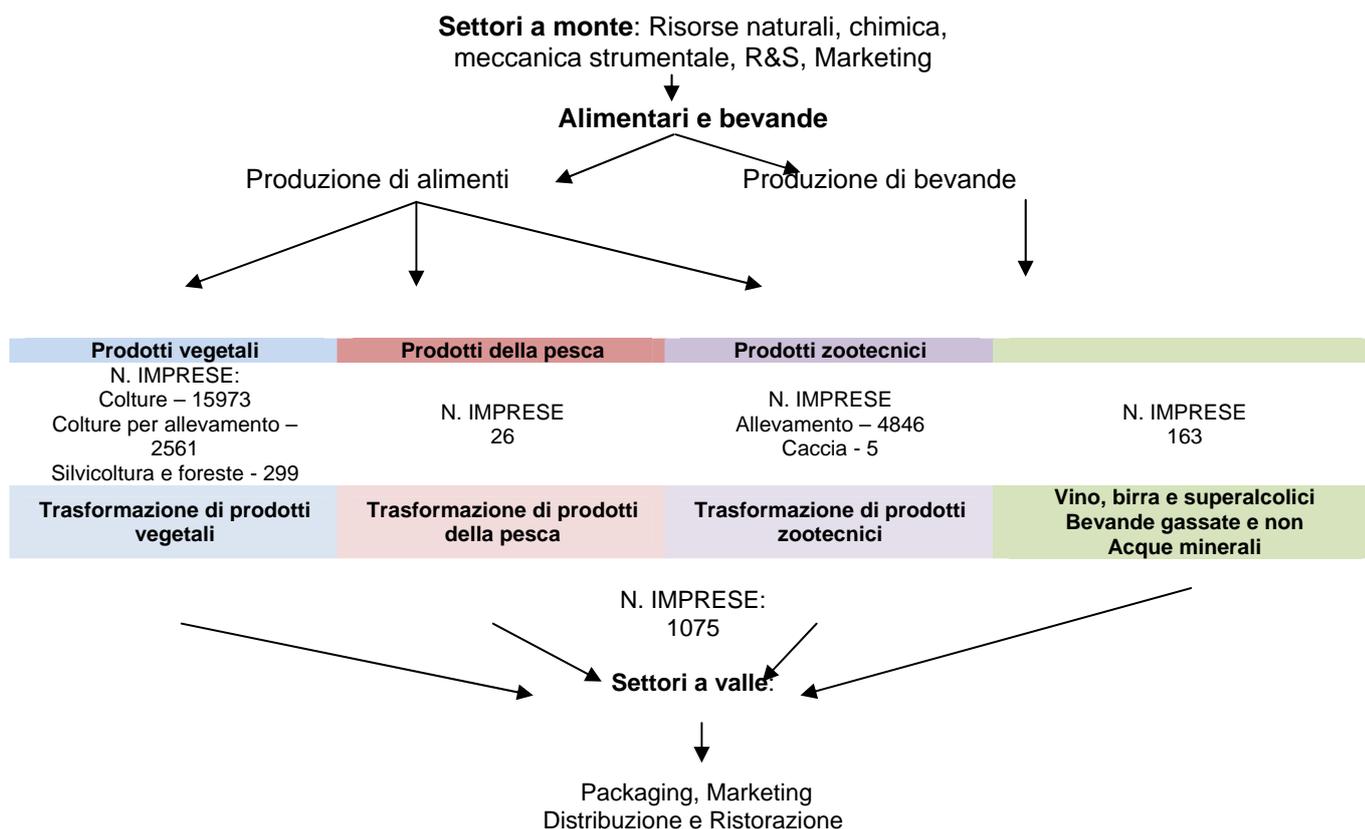
Nell'ambito alimentare l'evoluzione è stata più marcata e orientata a favore della Gdo rispetto al commercio inteso complessivamente. I negozi tradizionali infatti hanno coperto, nel 2006, solo il 20,9% del mercato alimentare, mentre la Gdo ha largamente superato i 2/3 (68,8%) e l'ambulante e le altre categorie si sono fermate al 10,3%. Le vendite alimentari del 1° semestre 2007 hanno evidenziato tuttavia un fenomeno nuovo: un trend espansivo in valori correnti del dettaglio tradizionale leggermente

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

Saluzzese, Fossano e Savigliano, Alba-Bra-Langhe e Roero, Monregalese. La filiera agro-alimentare, includendo anche i settori che si collocano a valle e a monte (marketing, R&S, fabbricazione di strumenti e macchinari), risulta così articolata nello schema sottostante.

Schema della filiera Agro-alimentare - provincia di Cuneo – 2009



Nostre elaborazioni su Registro Imprese - banca dati Stock View - Ateco 2007 - Camera di commercio di Cuneo

Le imprese del settore primario hanno il peso prevalente (59% del totale delle imprese considerate), ma le attività agricole presentano una notevole varietà di specializzazione nei differenti territori (frutta nel saluzzese, cereali e allevamento di bovini nel fossanese, viticoltura nelle Langhe, ecc.).

superiore a quello della grande distribuzione. Tale tendenza contrasta con i trend consolidati degli ultimi anni e con le stesse dinamiche di fondo del 2006.

Tavola 1.3 – Distribuzione delle imprese attive in provincia di Cuneo per rami dell'agroalimentare e bacini territoriali – luglio 2009

	Cuneo e comunità montane			Saluzzese			Fossano, Savigliano			Alba, Bra, Langhe, Roero			Monregalese			Totale	
	N	% riga	% col.	N	% riga	% col.	N	% riga	% col.	N	% riga	% col.	N	% riga	% col.	N	% col.
Colture	2865	17,9	48,4	2793	17,5	55,9	1741	10,9	51,3	7007	43,9	74,6	1567	9,8	49,2	15973	59,4
Allevamenti	2181	29,4	36,9	1726	23,3	34,5	1104	14,9	32,5	1122	15,1	11,9	1274	17,2	40,0	7407	27,6
Attività di supporto agric. e allev.	80	26,3	1,4	46	15,1	,9	52	17,1	1,5	101	33,2	1,1	25	8,2	,8	304	1,1
Industria carne	40	28,0	,7	14	9,8	,3	28	19,6	,8	42	29,4	,4	19	13,3	,6	143	,5
Industria trasf. Alimenti	169	22,8	2,9	120	16,2	2,4	98	13,2	2,9	255	34,5	2,7	98	13,2	3,1	740	2,8
Industria lattiero-casearia	13	25,0	,2	14	26,9	,3	13	25,0	,4	7	13,5	,1	5	9,6	,2	52	,2
Industria delle bevande	14	10,1	,2	5	3,6	,1	5	3,6	,1	109	79,0	1,2	5	3,6	,2	138	,5
Fabbr. macchine agricole e per allev.	98	27,5	1,7	48	13,4	1,0	87	24,4	2,6	92	25,8	1,0	32	9,0	1,0	357	1,3
Commercio	302	25,2	5,1	159	13,3	3,2	166	13,9	4,9	476	39,8	5,1	94	7,9	3,0	1197	4,5
R&S	4	33,3	,1	2	16,7	,0	1	8,3	,0	2	16,7	,0	3	25,0	,1	12	,0
Marketing e pubblicità	142	28,2	2,4	65	12,9	1,3	90	17,9	2,7	151	30,0	1,6	55	10,9	1,7	503	1,9
Packaging	6	10,2	,1	6	10,2	,1	10	16,9	,3	28	47,5	,3	9	15,3	,3	59	,2
Totale	5914	22,0	100	4998	18,6	100	3395	12,6	100	9392	34,9	100	3186	11,9	100	26885	100

Nostre elaborazioni su Registro Imprese - banca dati Stock View - Ateco 2007 - Camera di commercio di Cuneo

Nonostante i cambiamenti avvenuti negli ultimi dieci anni, l'importanza economica dell'agricoltura e dell'industria di trasformazione alimentare resta determinante nel sistema agroalimentare. L'elevato numero di imprese che si registra è da attribuirsi alla spiccata frammentazione del comparto in imprese di piccole dimensioni, a carattere familiare. L'88,2% delle imprese agroalimentari presenti in Italia è rappresentato, infatti, da ditte individuali e un altro 8,43% da società di persone.

La presenza più significativa di società per azioni è nel ramo dell'industria alimentare e delle bevande (quasi l'11% delle imprese del settore).

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

Tavola 1.4 – Imprese attive in Italia nel settore agroalimentare per forma giuridica – anno 2008

	Società di capitale	Società di persone	Ditte individuali	Altre forme	Totale
Agricoltura, caccia e relativi servizi	8.159	51.609	817.958	10.476	888.202
Silvicoltura e utilizzaz. aree forestali	357	1.014	7.356	708	9.435
Pesca, piscicoltura e servizi connessi	301	2.014	8.118	1.076	11.509
Industrie alimentari e delle bevande	11.294	30.733	59.620	2.025	103.672
Totale	20.111	85.370	893.052	14.285	1.012.818

Elaborazioni BMTI su dati MOVIMPRESE

Nel cuneese, l'incidenza delle imprese individuali nell'ambito dell'agroalimentare è anche superiore a quella nazionale (90%) e nel complesso le società di capitali rappresentano solo l'1% del comparto.

Tavola 1.5 – Suddivisione delle imprese attive in provincia di Cuneo dei settori dell'agroalimentare per forma giuridica – CCIAA – anno 2009

	Società di capitali		Società di persone		Ditta individuale		Associaz., Enti, Fondaz. e Istituti		Consorzi		Coop e consorzi di coop		Altra forma giuridica		Totale
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Agricoltura, caccia e servizi	59	0,2	1654	7,0	21.856	92,3	9	0,0	10	0,0	100	0,4	1	0,0	23.689
Silvicoltura, foreste	3	1,0	43	14,4	246	82,3	0	0	2	0,7	5	1,7	0	0	299
Pesca e servizi connessi	1	3,8	7	26,9	17	65,4	0	0	1	3,8	0	0	0	0	26
Ind. alimentari e delle bevande	188	17,5	372	34,6	475	44,2	2	0,2	3	0,3	35	3,3	0	0	1075
Agroalimentare	251	1,0	2.076	8,3	22.594	90,1	11	0,0	16	0,1	140	0,6	1	0,0	25.089

Nostre elaborazioni su Registro Imprese - banca dati Stock View - Ateco 2007 - Camera di commercio di Cuneo

A1.2 Il valore aggiunto

Le imprese dell'agroalimentare rappresentano circa il 20% delle imprese attive sul territorio nazionale, ma il valore aggiunto della produzione, che raggiunge nel 2007 i 51.533,2 milioni di euro, costituisce il 3,8% del valore aggiunto complessivo.

Tavola 1.6 - Incidenza delle attività economiche sul valore aggiunto totale a prezzi base (Italia)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Agroalimentare*	5,4%	5,3%	5,1%	4,9%	4,7%	4,6%	4,5%	4,5%	4,1%	3,9%	3,8%
Industria**	27,3%	27,2%	26,6%	26,3%	26,1%	25,7%	25,1%	25,0%	25,0%	25,0%	25,3%
Servizi	67,3%	67,5%	68,3%	68,8%	69,2%	69,7%	70,4%	70,5%	70,9%	71,1%	70,9%

* Agricoltura, silvicoltura e pesca e industrie alimentari delle bevande e del tabacco

** Escluse industria alimentare delle bevande e del tabacco

Elaborazioni BMTI su dati MOVIMPRESE

Per l'agroalimentare si tratta di un trend in diminuzione: l'incidenza del valore aggiunto nel 1997 era del 5,4%, ovvero 1,6 punti percentuali in più rispetto all'attuale. Tra 1997 e 2007, si nota, all'interno del comparto, l'andamento crescente (+5,2%) dell'industria alimentare propriamente detta, che nel 2007 raggiunge il peso del 45,8% dell'agroalimentare, in controtendenza con la diminuzione dell'industria delle bevande e del tabacco (-0,4%).

Il valore aggiunto della produzione agroalimentare piemontese (4,1%) è poco superiore a quello nazionale (4%). Nel 2005, secondo l'ultimo studio disponibile, con 4.200.832 mila euro di valore aggiunto, l'agroalimentare piemontese ha rappresentato l'8% del valore prodotto a livello nazionale all'interno del comparto.

Tavola 1.7 – Incidenza dei settori economici sul valore aggiunto della regione Piemonte (su valore a prezzi correnti)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Agroalimentare*	4,7%	4,8%	4,7%	4,6%	4,7%	4,1%
Industria**	31,7%	30,9%	29,9%	29,0%	27,4%	27,3%
Servizi	63,6%	64,2%	65,3%	66,4%	67,8%	68,6%

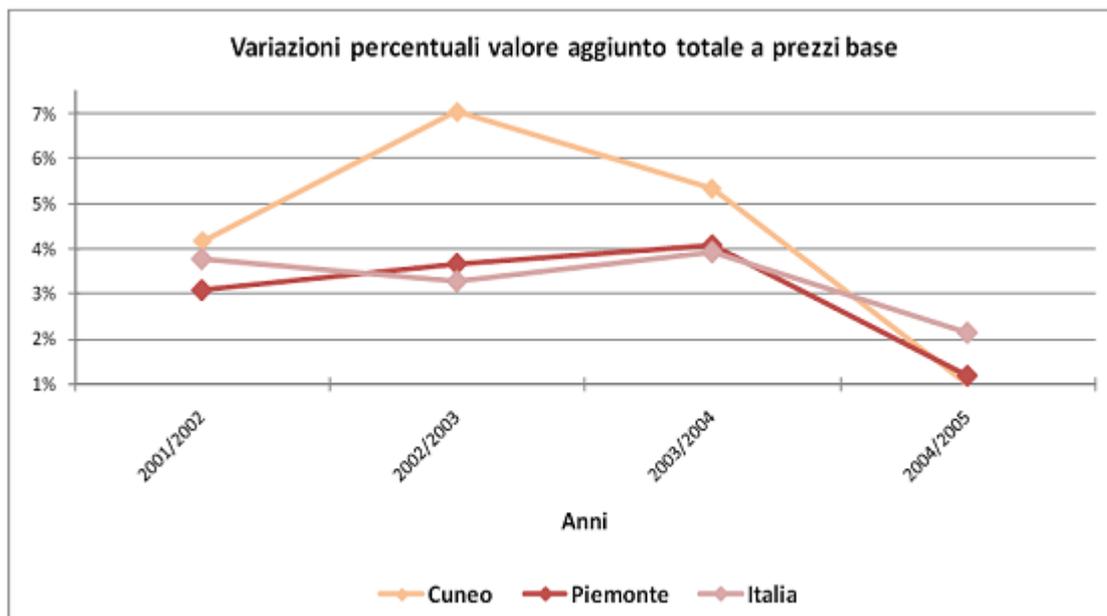
* Agricoltura, silvicoltura e pesca e industrie alimentari delle bevande e del tabacco

** Escluse industria alimentare delle bevande e del tabacco

Elaborazioni BMTI su dati MOVIMPRESE

In provincia di Cuneo, dall'inizio degli anni 2000 si è assistito a una crescita del valore aggiunto totale. Questo dato ha distinto la provincia dal resto del Piemonte e anche dall'andamento della produzione nazionale. Negli ultimi anni, però, le variazioni di valore aggiunto registrate a livello provinciale si sono allineate a quelle regionali.

Grafico 1.1 – Andamento del valore aggiunto di Italia, regione Piemonte e provincia di Cuneo (su valore a prezzi correnti)



Elaborazioni BMTI su dati MOVIMPRESE

Poco meno dei due terzi del valore aggiunto provinciale sono attribuibili al settore dei servizi, il 32% all'industria e il 4,2% all'agricoltura; ed è soprattutto quest'ultima che ha perso capacità di generare valore aggiunto tra il 2000 e il 2005 (-2,3 punti percentuali).

Il settore primario cuneese incide per il 2,2% sul valore aggiunto del comparto agricolo nazionale e per quasi il 40% su quello regionale.

A1.3 Il commercio con l'estero

Nel corso di un decennio (1997-2007) in provincia di Cuneo le esportazioni sono aumentate del 72,5% (contro lo scarso 70% a livello nazionale e il 37,5% del Piemonte) e le importazioni dell'87,2%. Questo dato avvicina la situazione di Cuneo a quella nazionale (+99,3%), piuttosto che a quella regionale (+57,6%).

Tavola 1.8 – Commercio estero di provincia di Cuneo, regione Piemonte e Italia

	1997			2007			Variazione %	
	Importazioni	Esportazioni	Saldo	Importazioni	Esportazioni	Saldo	Importazioni	Esportazioni
CUNEO	1.897.091.429	3.466.437.255	1.569.345.826	3.551.330.856	5.979.187.480	2.427.856.624	87,2%	72,5%
PIEMONTE	18.289.260.665	26.889.622.062	8.600.361.397	28.828.665.829	36.963.643.997	8.134.978.168	57,6%	37,5%
ITALIA	184.678.142.220	211.297.112.835	26.618.970.615	368.080.375.825	358.633.067.719	-9.447.308.106	99,3%	69,7%

Elaborazioni BMTI su dati MOVIMPRESE

Sempre nello stesso arco temporale, in provincia di Cuneo, le importazioni di prodotti agroalimentari sono cresciute del 40% a fronte di un incremento di esportazioni pari al 68%.

La crescita più importante nelle esportazioni ha interessato l'industria della produzione di alimenti per animali (+366%: da 2.132mila a 9.953mila euro) e quella dei prodotti della macinazione, amidi e fecole (+324%: da 11.096mila a 47.007mila); mentre, per quanto riguarda le importazioni, lo scarto maggiore tra 1997 e 2007 si registra per l'industria delle bevande (+531%: da 13.298mila a 83.963mila euro).

Il saldo complessivo tra importazioni ed esportazioni per l'agroalimentare è positivo: nel 2007 a fronte di 1.036 milioni di merce importata, si registra un'esportazione di beni per 1,776 miliardi di euro. Saldo positivo particolarmente rilevante per l'industria delle bevande (nonostante la crescita delle importazioni) e dall'industria alimentare.

Tavola 1.9 – Importazioni ed Esportazioni nel settore agroalimentare in Provincia di Cuneo – confronto 1997-2007

	Importazioni (euro)			Esportazioni (euro)			Saldo esportazioni-importazioni (euro)
	1997	2007	Var. %	1997	2007	Var. %	
AA011-Prodotti dell'agricoltura, dell'orticoltura e della floricoltura	314.376.697	355.423.574	13,1	119.553.664	273.296.537	128,6	-82.127.037
AA012-Animali vivi e prodotti di origine animale	86.598.219	125.240.729	44,6	1.424.040	2.061.422	44,8	-123.179.307
AA020-Prodotti della silvicoltura	27.135.262	44.938.335	65,6	296.211	184.457	-37,7	-44.753.878
BB050-Pesci ed altri prodotti della pesca	146.313	669.182	357,4	86.649	70.127	-19,1	-599.055
DA151- Carni e prodotti a base di carne	11.222.487	23.769.453	111,8	11.135.389	21.879.854	96,5	-1.889.599
DA152-Pesci conservati e trasformati e prodotti a base di pesce	3.809.802	5.027.306	32,0	630.393	247.056	-60,8	-4.780.250
DA153-Preparati e conserve di frutta e di ortaggi	18.580.756	18.485.464	-0,5	25.092.855	17.893.412	-28,7	-592.052
DA154-Oli e grassi vegetali e animali	56.891.022	27.754.038	-51,2	33.703.647	51.286.652	52,2	23.532.614
DA155-Prodotti lattiero-caseari e gelati	102.698.372	115.340.898	12,3	42.741.301	33.662.485	-21,2	-81.678.413
DA156-Prodotti della macinazione, amidi e fecole	10.037.078	21.195.732	111,2	11.096.580	47.006.596	323,6	25.810.864
DA157-Alimenti per animali	22.426.839	21.260.045	-5,2	2.132.077	9.953.326	366,8	-11.306.719
DA158-Altri prodotti alimentari	70.618.574	192.565.878	172,7	547.306.762	766.067.990	40,0	573.502.112
DA159-Bevande	13.298.670	83.963.166	531,4	264.180.871	552.229.987	109,0	468.266.821
DA160-Tabacco e prodotti a base di tabacco	0	0	0,0	0	0	0,0	0
Agroalimentare	737.842.088	1.035.633.800	40,4	1.059.382.436	1.775.839.901	67,6	740.206.101

Nostre elaborazioni su Registro Imprese - banca dati Stock View - Ateco 2007 - Camera di commercio di Cuneo

Tre sono i settori dell'agroalimentare che incidono maggiormente sulle esportazioni: l'industria di 'altri prodotti alimentari' (12,81% - lavorazione pasta, caffè, cioccolato, omogeneizzati, ecc.), quella delle bevande (9,24%) e le produzioni agricole, ortofrutticole e della floricoltura (4,57%). Nel complesso le esportazioni di prodotti agroalimentari del cuneese sono quasi un terzo del totale provinciale, contro il 6,6% a livello nazionale e il 9,1% per la regione Piemonte.

Scendendo nel dettaglio delle singole produzioni agricole, l'Istat ha utilizzato la seguente ripartizione: coltivazioni foraggere, erbacee, legnose, ortaggi in serra e ortaggi in complesso. In un arco temporale che va dal 1999 al 2007 è possibile, dunque, osservare i cambiamenti del sistema produttivo delle imprese agricole cuneesi.

Le coltivazioni di cereali e di ortaggi in aperta campagna hanno fatto registrare una sostanziale crescita; anche la raccolta di frutta fresca è andata intensificandosi negli ultimi anni, mentre è in controtendenza la produzione della vite. Per quanto riguarda gli ortaggi, nel cuneese è cresciuta la produzione di

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

pomodori e zucchine e sono state introdotte colture importanti di spinaci, valeriana, indivia e barbabietola.

Tavola 1.10 – Produzioni agricole per tipologia in provincia di Cuneo – 1999-2007

		(valore in migliaia di quintali)		
		1999	2007	Var. %
Coltivazioni foraggere	FORAGGERE TEMPORANEE	17.799	11.824	-33,6
	FORAGGERE PERMANENTI	8.454	6.142	-27,3
Coltivazioni erbacee	Cereali	4.454.431	5.413.700	21,5
	Legumi secchi	80.585	45.303	-43,8
	Piante da tubero	196.000	128.100	-34,6
	Ortaggi in piena aria	424.802	728.012	71,4
	Coltivazioni industriali	358.650	23.472	-93,5
Coltivazioni legnose	Frutta fresca	2.920.650	3.144.907	7,7
	Agrumi	0	0	
	VITE	1.301.500	1.202.400	-7,6
	VINO/MOSTO(stato liquido)hl	910.000	832.700	-8,5
	OLIVO	0	0	
Coltivazioni di ortaggi nel complesso	Asparago	1.867	4.667	150,0
	Cetriolo da mensa	1.080	1.350	25,0
	Fagiolino e fagiolo	189.300	135.117	-28,6
	Fragola	61.400	8.269	-86,5
	Lattuga	5.950	16.374	175,2
	Melanzana	3.750	8.707	132,2
	Popone o melone	3.400	5.147	51,4
	Peperone	48.200	74.310	54,2
	Pomodoro	43.400	259.217	497,3
	Zucchina	44.700	143.181	220,3
	Basilico	0	2.345	
	Barbabietola da orto	700	2.252	221,7
	Bietola	9.180	9.275	1,0
	Carota	0	0	
	Cocomero	0	897	
	Finocchio	1.900	3.745	97,1
	Indivia	400	2.605	551,3
	Radicchio	4.575	2.470	-46,0
	Pisello	220	1.360	518,2
	Prezzemolo	0	870	
	Ravanello	16.300	5.030	-69,1
	Sedano	8.030	2.240	-72,1
	Spinacio	0	3.250	
Valeriana	0	4.000		
Altri ortaggi	0	0		

Nostre elaborazioni ISTAT

Per quanto concerne le coltivazioni legnose nella tabella 14, l'incidenza della provincia di Cuneo sulla produzione nazionale è abbastanza rilevante soprattutto per la frutta fresca. La forte percentuale registrata nel 2007, pari al 5,2%, è dovuta alla coltivazione di actinidia/kiwi (15,3%), nettarina (12,6%) e nocciole (8%). La vite incide per 1,96% sulla produzione nazionale.

In leggera flessione l'incidenza della provincia di Cuneo sulle coltivazioni foraggere.

La produzione di ortaggi in serra si concentra sempre più in pochi prodotti che costituiscono, però, una quota rilevante a livello nazionale: barbabietola da orto

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

(13,4% nel 2007; 31% nel 2004), basilico (9%), spinacio (4,2%) e prezzemolo (4%).

Ulteriori valutazioni riguardo alla produzione agricola possono essere svolte attraverso lo studio della resa della superficie. A tal proposito sono stati calcolati, per ciascun tipo di coltivazione, la quantità media prodotta per ciascun ettaro di superficie.

Per semplicità utilizziamo i numeri indice, assumendo come valore base l'Italia pari a 100 (tabella seguente).

Tavola 1.11 – Resa delle coltivazioni per superficie – Cuneo 2007; base Italia=100

Coltivazioni foraggere	FORAGGERE TEMPORANEE	100,09
	FORAGGERE PERMANENTI	86,55
Coltivazioni erbacee	Cereali	133,06
	Legumi secchi	77,64
	Piante da tubero	108,13
	Ortaggi in piena aria	71,92
	Coltivazioni industriali	13,92
Coltivazioni legnose	Frutta fresca	100,47
	VITE	75,97
	VINO/MOSTO(stato liquido)hl	35,44
	OLIVO	
Coltivazioni di ortaggi nel complesso	Asparago	78,19
	Cetriolo da mensa	126,44
	Fagiolino e fagiolo	82,46
	Fragola	31,07
	Lattuga	119,06
	Melanzana	94,31
	Popone o melone	123,76
	Peperone	110,51
	Pomodoro	105,07
	Zucchini	75,58
	Basilico	89,34
	Barbabietola da orto	177,68
	Bietola	105,91
	Carota	81,09
	Finocchio	127,16
	Indivia	114,80
	Radicchio	154,10
	Pisello	99,01
	Prezzemolo	119,09
	Ravanello	123,79
	Sedano	140,77
	Spinacio	114,81
	Valeriana	52,11

Nostre elaborazioni ISTAT

La produzione di cereali del cuneese ha una resa superiore a quella nazionale, la coltivazione della frutta si allinea ai livelli produttivi del resto del paese, mentre per la vite la provincia di Cuneo ha una resa più bassa della media nazionale. Sono buone le prestazioni produttive per gran parte degli ortaggi tra cui spiccano barbabietola, radicchio e sedano.

A1.4 Consumi e prodotti locali

Un importante parametro nello studio dell'agroalimentare è offerto dai dati relativi ai consumi.

L'andamento dei consumi in questo specifico settore è altalenante negli anni, ma complessivamente nell'arco di un decennio (1997-2007) si osserva un saldo positivo (+15,33%). Questo risultato è ampiamente determinato dalla spinta ai consumi di bevande non alcoliche, caffè, the e cacao (+ 16,93%).

Tavola 1.12 – Consumi alimentari delle famiglie – classificazione COICOP (Italia)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Generi alimentari	96.987.649	98.400.555	98.996.141	101.608.600	100.242.700	100.024.905	101.011.345	101.428.077	103.662.061	105.179.615	105.162.819
Bevande non alcoliche, caffè, the e cacao	7.188.370	7.447.976	7.532.388	7.940.600	7.907.400	8.000.365	8.126.945	8.065.634	8.071.427	8.220.398	8.405.125
Bevande alcoliche	5.5885.330	5.605.040	5.560.122	5.704.200	5.623.900	5.675.155	5.820.801	5.989.222	6.136.764	5.949.655	6.093.025
Totale sul territorio economico	669.191.907	691.095.053	707.993.680	727.204.700	730.818.500	730.038.635	734.494.055	741.027.051	746.596.403	755.805.854	765.870.220
Totale spesa delle famiglie*	653.634.256	676.243.698	693.447.944	709.830.100	714.699.800	715.861.344	722.845.455	728.265.418	735.053.882	743.107.559	753.824.168

* Spesa totale su territorio economico più saldo tra le spese dell'estero delle famiglie residenti nel territorio e quelle effettuate da residenti all'estero nel territorio economico

Elaborazioni BMTI su dati ISTAT

Per contro, è diminuita nel decennio l'incidenza della spesa per generi alimentari sulla spesa delle famiglie: nel 1997 si registrava un'incidenza del 16,8%, scesa nel 2007 al 15,9%.

I beni di consumo che hanno subito la diminuzione più evidente, in termini di incidenza negli ultimi anni, sono state quelle di "Carne" (-0,21%), "Vegetali incluse le patate" (-0,17%), "Latte, formaggi e uova" (-0,15%) e "Oli e grassi" (-0,14%).

I comportamenti di consumo delle famiglie sono stati anche influenzati dagli andamenti dei prezzi dei prodotti. Infatti i rincari più importanti si registrano proprio per le carni, gli oli e le bevande.

Inoltre sono cambiati gli stili di vita delle famiglie e la composizione stessa dei nuclei abitativi. La contrazione crescente dei tempi da dedicare alla preparazione dei pasti ha provocato un aumento dei consumi di cibo "fuori casa", fino a fargli superare il 30% dei consumi alimentari complessivi. Ma, soprattutto, le famiglie fanno uso di prodotti innovativi e a più alto contenuto di servizio: crescita dei piatti pronti, primi piatti surgelati, pesce surgelato preparato, ortaggi surgelati, ecc. È cresciuto il consumo anche di cibi a carattere salutistico, di prodotti biologici o,

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

ancora, di quelli contraddistinti da un legame con il territorio (formaggi Dop, salumi Dop/Igp, vino Doc/Docg).

I consumatori, dunque, si orientano verso prodotti di qualità, riscoprendo il gusto della tradizione, ma con una forte attenzione alla genuinità e alla sicurezza nei processi produttivi.

La Comunità Europea nel 1992 ha istituito tre sistemi di protezione noti come DOP (Denominazione di Origine Garantita), IGP (Indicazione Geografica Protetta) e STG (Specialità Tipica Garantita) per promuovere e tutelare i prodotti agroalimentari di qualità.

Non sono ancora molti i produttori che hanno ottenuto il riconoscimento di questi sistemi per le loro produzioni. Inoltre, l'85% del valore aggiunto prodotto da tutti coloro che possono vantare marchi DOP e IGP è rappresentato da soli 10 prodotti: Grana Padano, Prosciutto di Parma, Parmigiano Reggiano, Prosciutto San Daniele, Mozzarella di bufala Campana, Gorgonzola, Mortadella Bologna, Bresaola della Valtellina, Mela Val di Non e Pecorino Romano.

In provincia di Cuneo si concentra il 73,4% di aziende produttrici, allevamenti e trasformatori di preparazioni di carne DOP e IGP della regione, il 64,6% di produttori e trasformatori di formaggio DOP e IGP e il 77,1% dei produttori di ortofrutta e cereali DOP e IGP regionali.

Tavola 1.13a – Aziende produttrici, allevamenti e trasformatori di preparazioni di carne DOP e IGP

	Aziende			Allevatori			Trasformatori		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Alessandria	28	26	25	28	26	27	3	3	2
Asti	27	25	24	27	26	26	3	3	3
Biella	11	10	9	11	12	11	0	0	0
Cuneo	684	660	637	788	735	737	13	14	14
Novara	21	14	14	23	19	20	3	3	3
Torino	161	154	143	173	165	158	7	7	7
Vercelli	15	15	15	15	15	15	2	2	1
Piemonte	939	904	867	1.065	998	994	31	32	30
ITALIA	5.017	4.528	4.441	5.807	5.364	5.364	670	651	658

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

Tavola 1.13b– Aziende produttrici, allevamenti e trasformatori di formaggi DOP e IGP

	Aziende			Allevatori			Trasformatori		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Alessandria	5	8	7	5			6	5	5
Asti	17	16	16	17	16	16	19	19	15
Biella	0	35	71	0	35	71	3	3	3
Cuneo	233	568	689	239	572	692	92	91	89
Novara	0	158	175	0	158	176	26	28	26
Torino	9	23	48	9	23	48	15	15	13
Verbano-Cusio-Ossola	0	2	2	0			0	0	1
Vercelli	3	40	45	3	40	45	3	3	3
Piemonte	267	850	1.053	273	854	1.057	164	165	155
ITALIA	17.546	20.952	33.311	20.690	21.296	35.269	1.920	2.023	1.951

Elaborazioni BMTI su dati ISTAT

Tavola 1.13c – Aziende produttrici, allevamenti e trasformatori di prodotti ortofrutticoli e cereali DOP e IGP

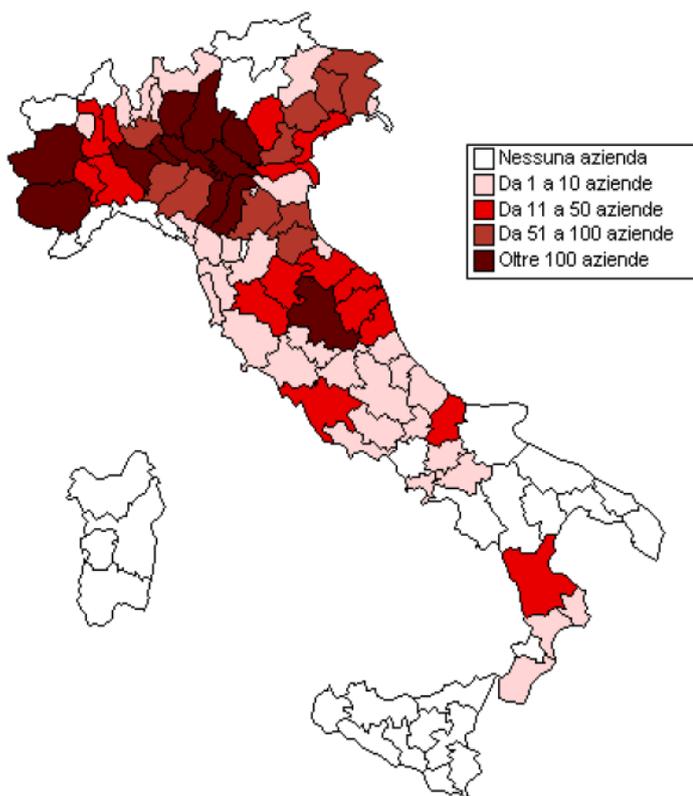
	Aziende			Superficie			Trasformatori		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Alessandria	15	18	13	45,8	42,2	40,5	1	1	1
Asti	119	171	66	250,4	297,8	26,3	4	4	3
Biella	0	0	4	0	0	172,3	1	1	3
Cuneo	583	462	356	1.310,7	1.342,9	1.386,0	23	22	35
Torino	15	17	14	19,0	40,0	31,9	4	4	4
Vercelli	0	0	5	0	0	128,2	0	0	3
Piemonte	732	668	458	1.626,0	1.722,9	1.785,1	33	32	49
ITALIA	11.561	16.637	16.024	25.100,3	44.575,5	42.744,1	620	676	668

Elaborazioni BMTI su dati ISTAT

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

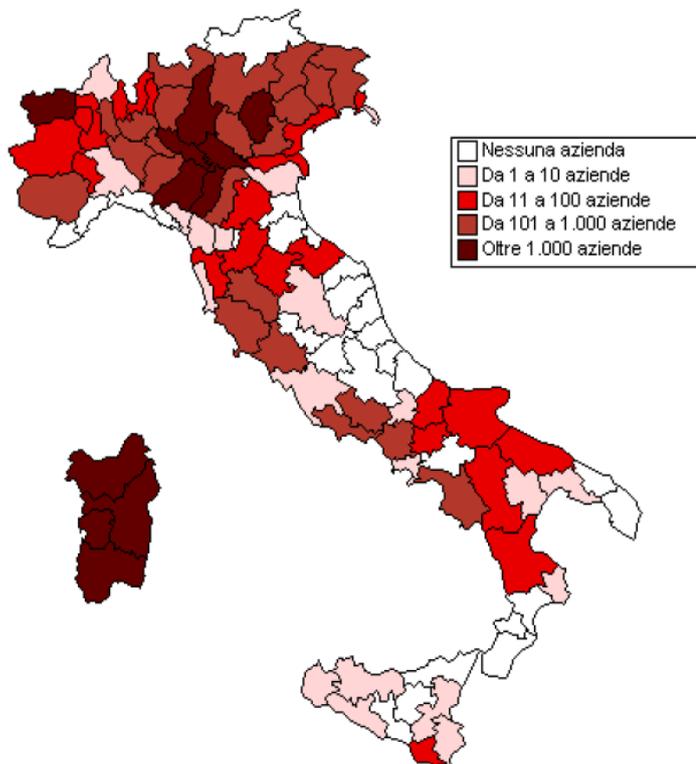
Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

Cartogramma 4.2.1: Aziende agricole produttrici di carne DOP e IGP per provincia (Anno 2007)



Fonte: Elaborazione BMTI su dati ISTAT

Cartogramma 4.2.2: Aziende agricole produttrici di formaggi DOP e IGP per provincia (Anno 2007)

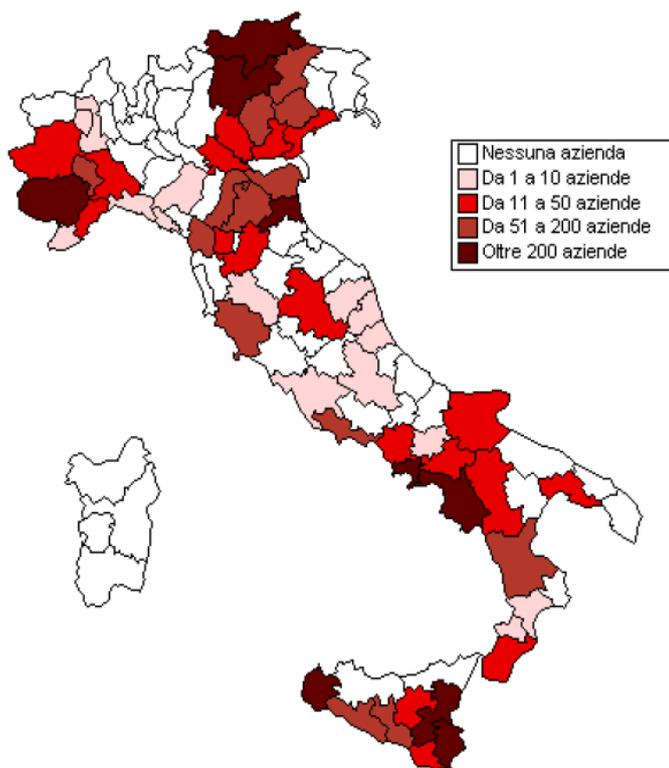


Fonte: Elaborazione BMTI su dati ISTAT

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

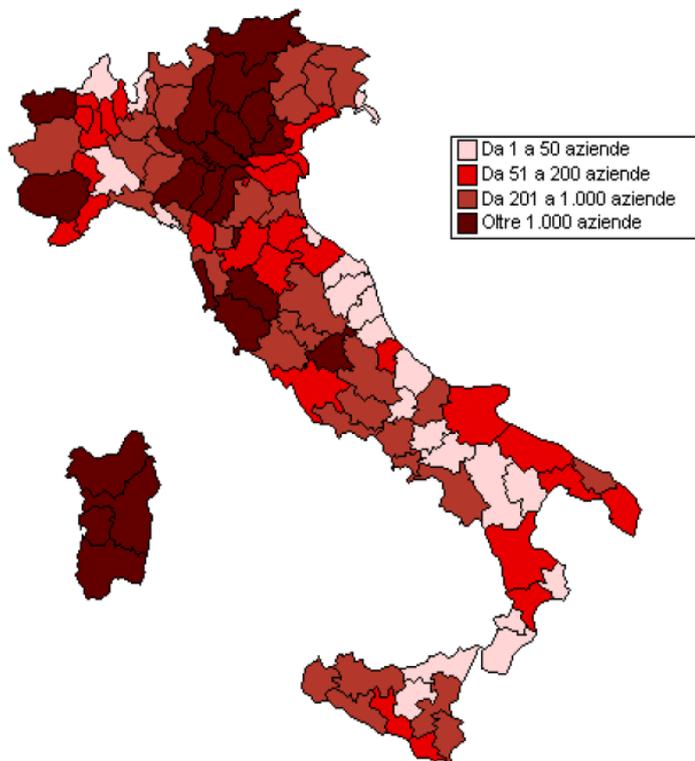
Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

Cartogramma 4.2.3: Aziende agricole produttrici di ortofruttili e cereali DOP e IGP per provincia (Anno 2007)



Fonte: Elaborazione BMTI su dati ISTAT

Cartogramma 4.2.5: Aziende agricole produttrici di prodotti DOP e IGP per provincia (Anno 2007)



Fonte: ISTAT

Allegato 2

Le figure professionali dell'agroalimentare

A2.1 Nota Metodologica

I materiali che seguono tracciano il profilo delle figure professionali specifiche del settore agroalimentare a partire dall'**indagine campionaria sulle professioni** condotta nel 2006 dall'Istat, in collaborazione con l'Isfol, nell'ambito delle iniziative avviate per la costruzione di un sistema nazionale permanente per l'osservazione dei fabbisogni professionali finanziato dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali.

(http://www.istat.it/strumenti/rispondenti/indagini/indagine_professioni/,
<http://fabbisogni.isfol.it/>)

L'indagine ha coinvolto 16.400 lavoratori e si è avvalsa del nuovo sistema di classificazione delle professioni denominato Nomenclatura e classificazione delle unità professionali (NUP06), messo a punto nel 2006 grazie alla collaborazione Istat-Isfol.

L'ultimo livello gerarchico della NUP06, l'unità professionale – quinto digit, racchiude al suo interno professioni omogenee rispetto a conoscenze, competenze, abilità richieste e attività lavorative svolte. La NUP06 prevede 805 unità professionali, a fronte delle 519 categorie della precedente classificazione.

A partire dal 2009 il Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università degli Studi di Torino ha avviato una proficua collaborazione con l'Istat, volta a sviluppare sistemi avanzati di analisi dei dati raccolti attraverso l'indagine campionaria. La banca dati resa disponibile dall'Istat include 785 record, ciascuno corrispondente a una NUP per la quale siano state effettuate il numero di interviste previste dal disegno d'indagine. I valori riportati nella db costituiscono la media dei valori registrati nel corso delle interviste (per la struttura del questionario vedi http://www.istat.it/strumenti/rispondenti/indagini/indagine_professioni/03_struttura

[questionario/](#). Lo strumento utilizzato si rifà al modello americano O*Net, <http://online.onetcenter.org/>).

In seguito a un attento studio delle 10 sezioni che compongono il questionario, il gruppo di ricerca ha deciso di concentrare l'attenzione sulle dimensioni ritenute più significative e maggiormente connesse ai cambiamenti culturali e organizzativi del settore: capacità, conoscenze e stili di lavoro, considerando per ciascuna il livello di importanza attribuita dai lavoratori intervistati.

- Quanto è **importante** questa capacità nello svolgimento della sua attuale professione?
- Quanto è **importante** quest'area di conoscenza nello svolgimento della sua attuale professione?
- Quanto è **importante** questo stile di lavoro nello svolgimento della sua attuale professione?

Attraverso l'analisi fattoriale è stata analizzata la struttura dei dati e sono state identificate le componenti principali in cui si articola la domanda di competenze, conducendo analisi distinte sugli ambiti di lavoro specialistico-tecnico-impiegatizio (macro-gruppi 1-5 della classificazione Istat delle professioni) e manuale (macro-gruppi 6-8).

Nei macro-gruppi 1-5 le risposte date dagli intervistati si possono ricondurre ai seguenti fattori:

capacità/competenze

- controllare e gestire macchine e sistemi
- apprendere e istruire
- gestire strutture e persone
- essere orientato al cliente

conoscenze

- tecnologiche matematiche
- scienze umane e sociali
- economiche giuridiche gestionali
- mediche psicologiche
- informatiche
- marketing
- biologiche
- logistiche

stili di lavoro

- leadership
- autocontrollo
- cooperazione

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

Nei macro-gruppi 6-8 le risposte date dagli intervistati si possono ricondurre ai seguenti fattori:

capacità/competenze

- apprendere e istruire
- controllare e mantenere macchine e sistemi
- gestire strutture e persone
- essere orientato al cliente
- affrontare e risolvere problemi
- progettare e programmare

conoscenze

- gestionali, amministrazione, marketing
- tecnologiche, informatiche
- storico, filosofiche, artistiche
- logistiche
- linguistico, comunicative
- biologiche alimentari
- mediche, psicologiche
- della sicurezza

stili di lavoro

- tenacia
- iniziativa
- cooperazione
- integrità

A2.2 Le figure professionali specifiche dell'agroalimentare selezionate dalle NUP

12110	Imprenditori e amministratori di aziende private nell'agricoltura, nelle foreste, nella caccia e nella pesca
12210	Direttori di aziende private nell'agricoltura, nelle foreste, nella caccia e nella pesca
13110	Imprenditori, gestori e responsabili di piccole imprese nell'agricoltura, nelle foreste, nella caccia e nella pesca
23114	Biotechnologi alimentari
23115	Botanici
23116	Zoologi
23130	Agronomi ed assimilati
23140	Veterinari e assimilati
32162	Tecnici della nutrizione
32211	Tecnici agronomi
32220	Zootecnici
32233	Tecnici dei prodotti alimentari
32234	Tecnici di laboratorio veterinario
64110	Agricoltori e operai agricoli specializzati di colture in pieno campo
64120	Agricoltori e operai agricoli specializzati di coltivazioni legnose agrarie
64131	Agricoltori e operai agricoli specializzati di vivai, di coltivazioni di fiori e piante ornamentali
64132	Agricoltori e operai agricoli specializzati di coltivazioni ortive in serra, di ortive protette o di orti stabili
64140	Agricoltori e operai agricoli specializzati di colture miste
64210	Allevatori e operai specializzati degli allevamenti di bovini ed equini

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

64220	Allevatori e operai specializzati degli allevamenti di ovini e caprini
64230	Allevatori e operai specializzati degli allevamenti di suini
64240	Allevatori e operai specializzati degli allevamenti avicoli
64250	Allevatore di bestiame misto
64291	Allevatori e operai specializzati degli allevamenti di insetti e di molluschi
64292	Allevatori e operai specializzati degli allevamenti di altri animali da carne e di animali da pelliccia
64300	Allevatori e agricoltori
65111	Macellai e abbattitori di animali
65112	Norcini
65113	Pesciaioli
65114	Addetti alla conservazione di carni e pesci
65121	Panettieri
65122	Pastai
65131	Pasticcieri e cioccolatai
65132	Gelatai
65133	Conservieri
65140	Degustatori e classificatori di prodotti alimentari e bevande
65150	Artigiani ed operai specializzati delle lavorazioni artigianali casearie
65160	Operai specializzati della preparazione e della lavorazione delle foglie di tabacco
73111	Addetti agli impianti fissi in agricoltura
73112	Addetti agli impianti fissi nell'allevamento
73120	Addetti agli impianti per la trasformazione delle olive
73130	Addetti alla refrigerazione, trattamento igienico e prima trasformazione del latte
73210	Conduttori di macchinari per la conservazione e la lavorazione della carne e del pesce
73220	Conduttori di apparecchi per la lavorazione industriale di prodotti lattiero – caseari
73231	Conduttori di macchinari industriali per la lavorazione dei cereali
73232	Conduttori di macchinari industriali per la lavorazione delle spezie
73233	Conduttori di macchinari industriali per la lavorazione di prodotti a base di cereali
73241	Conduttori di macchinari per cernita e la calibratura di prodotti ortofruttili
73242	Conduttori di macchinari per la conservazione di frutta e verdura
73243	Conduttori di macchinari per la conservazione di legumi e riso
73244	Conduttori di macchinari per la produzione di oli di semi
73250	Conduttori di macchinari per la produzione e la raffinazione dello zucchero
73261	Conduttori di macchinari per la preparazione e la produzione del the, del caffè e del cacao
73262	Conduttori di macchinari per la preparazione e la produzione della cioccolata
73270	Conduttori di macchinari per la lavorazione dei prodotti del tabacco
73281	Addetti a macchinari industriali per la vinificazione
73282	Addetti a macchinari industriali per la produzione di birra
73283	Addetti a macchinari industriali per la produzione di liquori, di distillati e di bevande alcoliche
73284	Addetti a macchinari industriali per la produzione di bevande analcoliche e gassate
73290	Conduttori di macchinari per la produzione di pasticceria e prodotti da forno
74250	Conduttori di veicoli a trazione animale
74310	Conduttori di trattori agricoli
74320	Conduttori di macchine raccogliatrici, trinciatrici e pressatrici agricole
74330	Conduttori di mietitrebbiatrici
74340	Conduttori di macchine per la raccolta di prodotti agricoli (barbabietole, patate, frutta, uva e ortive)
82110	Venditori ambulanti di ortofruttili
82120	Venditori ambulanti di prodotti alimentari non ortofruttili

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

85100	Braccianti agricoli
85220	Personale non qualificato addetto alla cura degli animali

Ai fini dell'analisi delle competenze richieste dal settore agroalimentare rispetto a settori più ampi affini, è stato selezionato un Gruppo di controllo di figure professionali così composto:

12	Imprenditori, amministratori e direttori di grandi aziende private
13	Imprenditori, gestori e responsabili di piccole imprese
21	Specialisti in scienze matematiche, fisiche, naturali ed assimilati
22	Ingegneri, architetti e professioni assimilate
23	Specialisti nelle scienze della vita
251	Specialisti delle scienze gestionali, commerciali e bancarie
253	Specialisti in scienze sociali
262	Ricercatori e tecnici laureati
31	Professioni tecniche nelle scienze fisiche, naturali, nell'ingegneria ed assimilate
322	Tecnici nelle scienze della vita
6	Artigiani, operai specializzati e agricoltori
7	Conduttori di impianti e operai semiqualeficati di macchinari fissi e mobili
81	Professioni non qualificate nelle attività gestionali
82	Professioni non qualificate nelle attività commerciali e nei servizi
83	Professioni non qualificate nei servizi di istruzione e sanitari
85	Professioni non qualificate dell'agricoltura, dell'allevamento, della pesca e della forestazione
86	Professioni non qual. delle miniere, delle costruzioni e delle attività industriali

Nota: I tecnici della nutrizione (32162) non rientrano nel gruppo di controllo in quanto fanno parte della categoria più ampia dei tecnici paramedici (321), figure con un profilo di competenze non avvicinabile a quello del settore agroalimentare.

Le tavole che seguono si possono leggere come segue:

macro-gruppi 1-3

rispetto alle figure specialistiche e tecniche del gruppo di controllo, le figure del settore agroalimentare ritengono meno (valori negativi) o più (valori positivi) importanti determinate competenze, conoscenze, stili di lavoro.

macro-gruppi 6-8

rispetto alle figure manuali del gruppo di controllo, le figure del settore agroalimentare ritengono meno (valori negativi) o più (valori positivi) importanti determinate competenze, conoscenze, stili di lavoro.

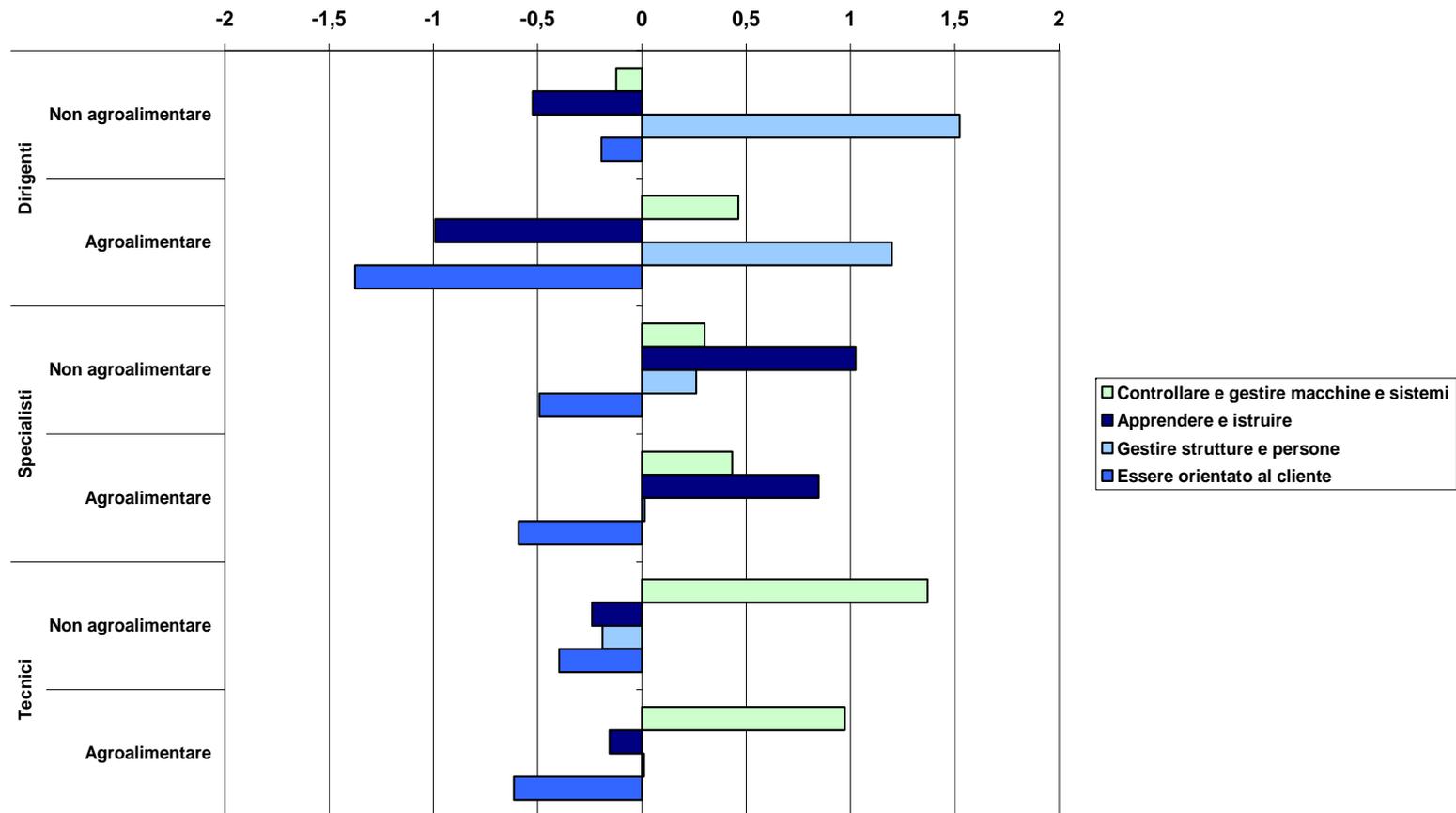
Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

A2.3 Rileggere la domanda di competenze nel settore agroalimentare: e caratteristiche della domanda di competenze nel settore agroalimentare attraverso l'analisi delle NUP Nuclei Unità Professionali

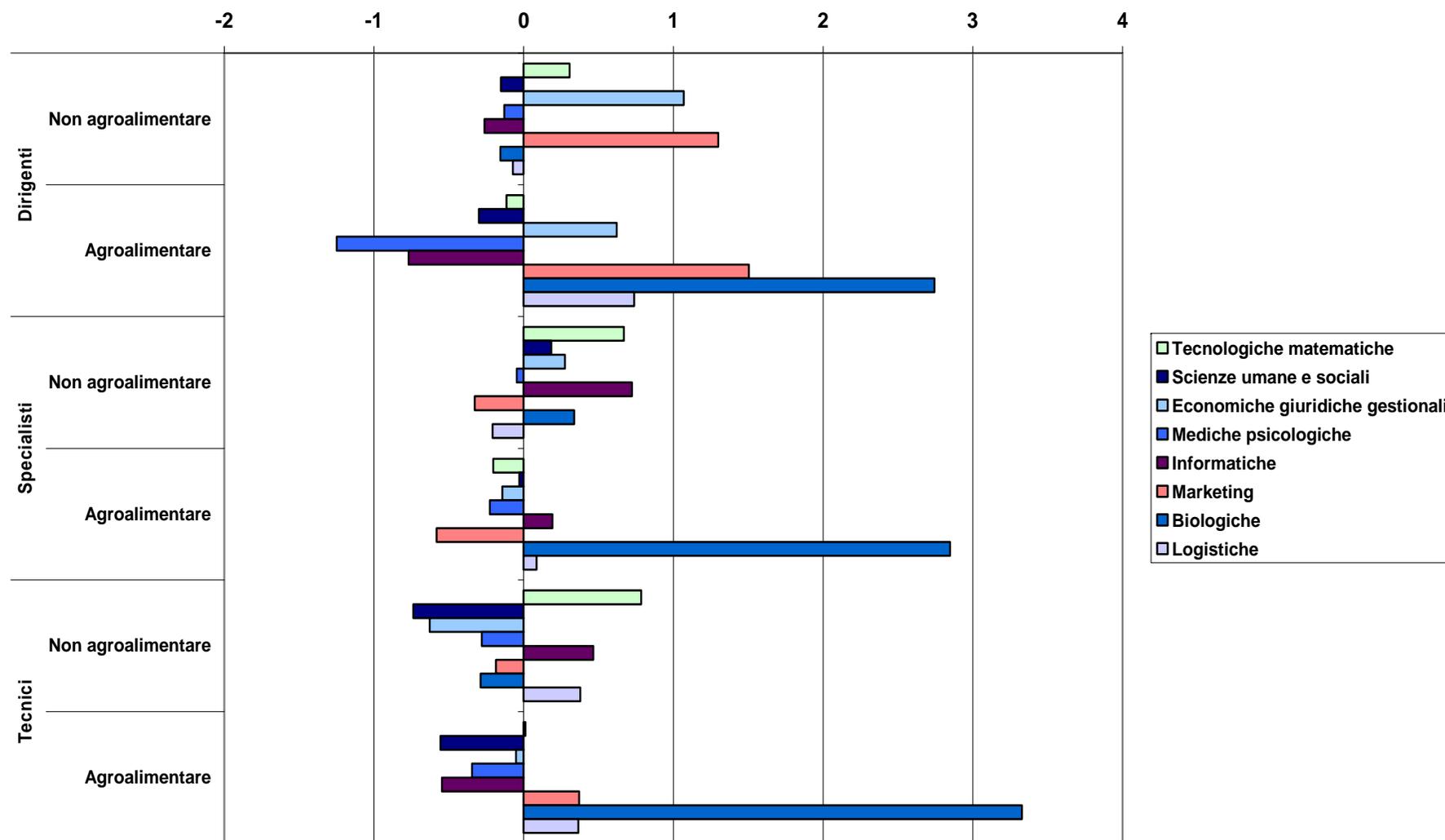
PRIMA SERIE

Figure professionali dell'agroalimentare (macro-gruppi 1-3 Istat): competenze



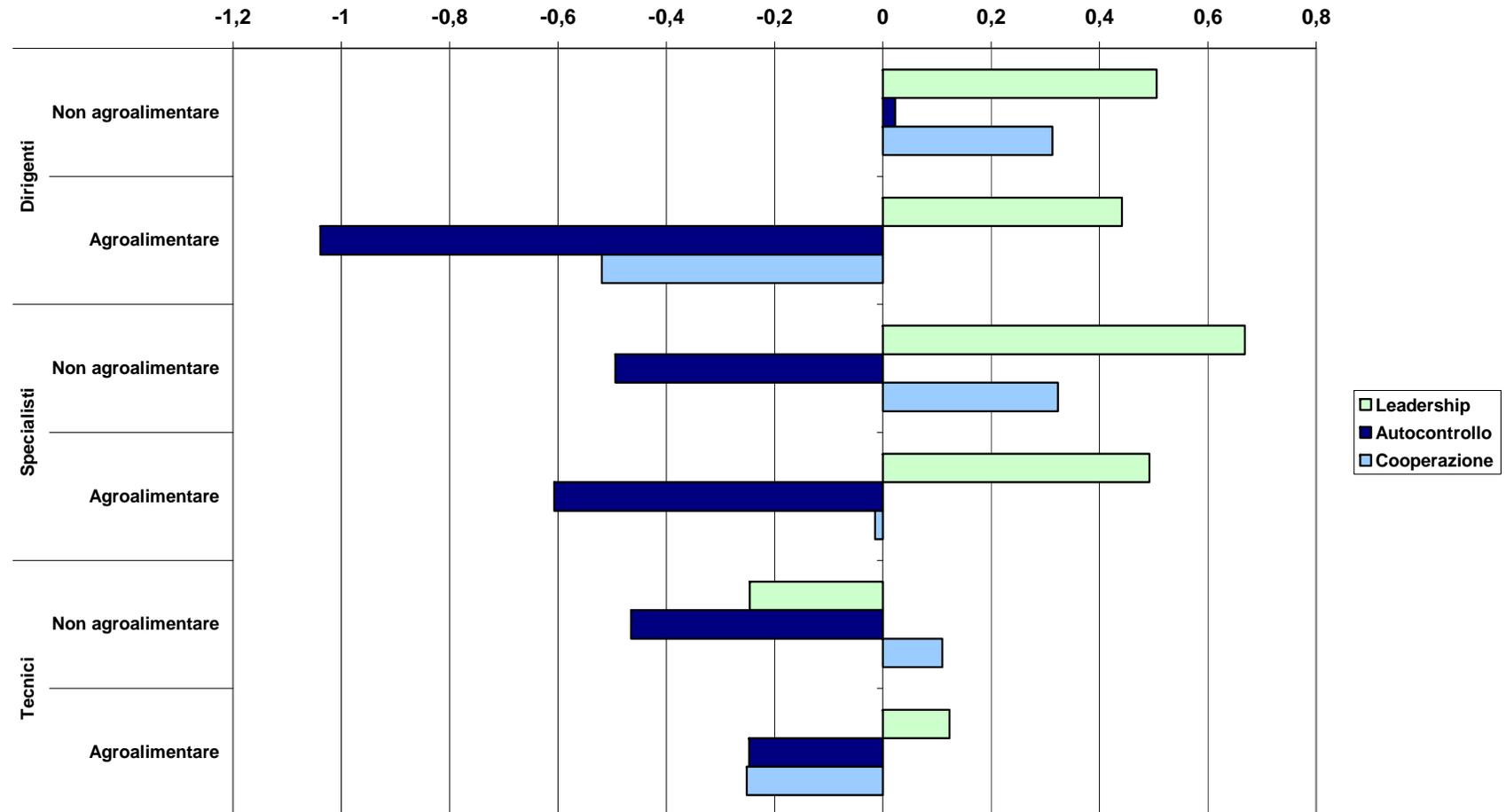
Per i dirigenti dell'agroalimentare si evidenzia lievemente la competenza "Controllare e gestire macchine e sistemi", di minore importanza nel gruppo di controllo. Risulta basso in generale l'orientamento al cliente.

Figure professionali dell'agroalimentare (macro-gruppi 1-3 Istat): conoscenze



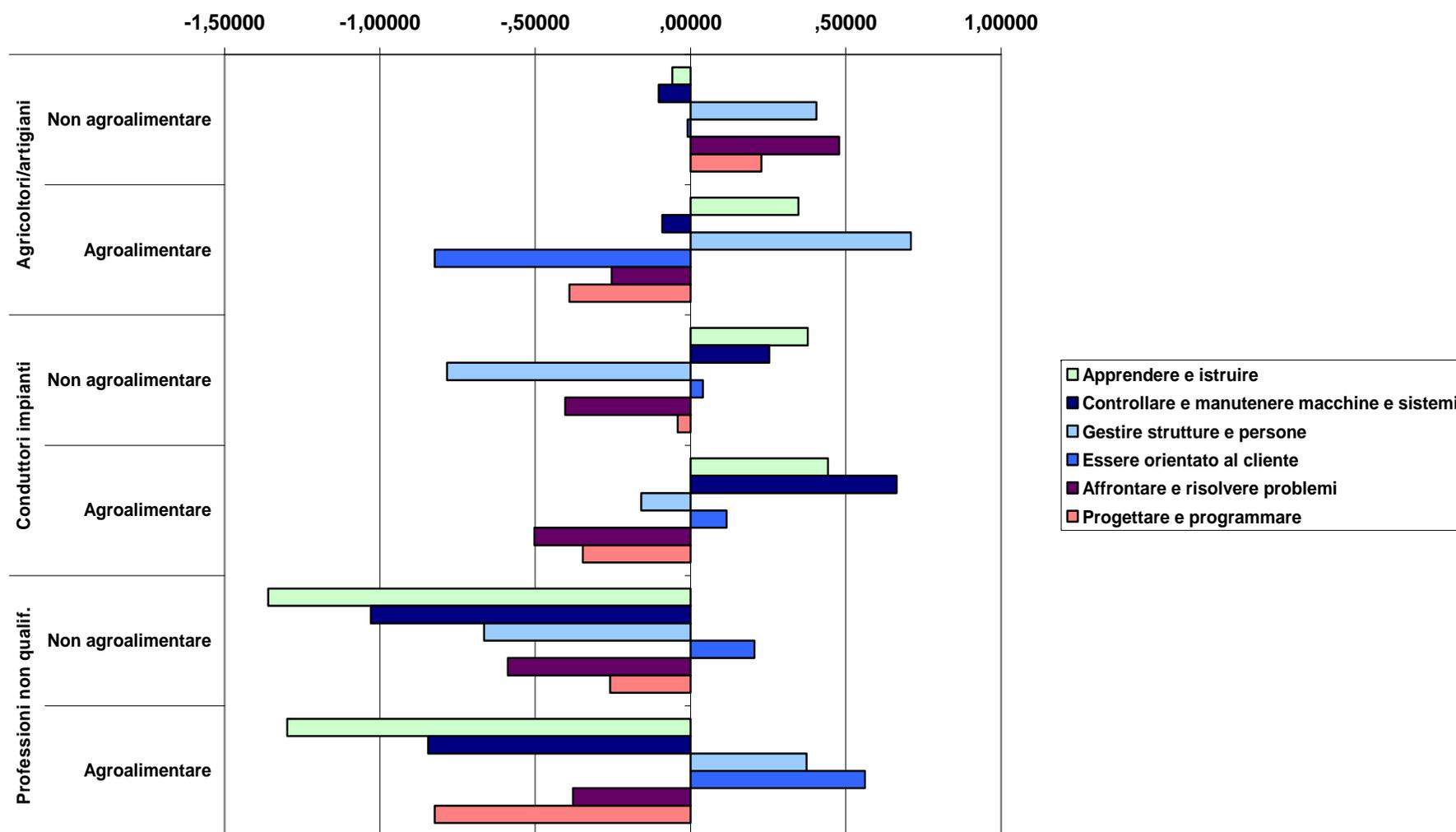
Nell'agroalimentare sembrano meno importanti rispetto al gruppo di controllo le conoscenze "Tecnologiche matematiche" rispetto al gruppo di controllo, l'informatica non ha un valore di rilievo. Spiccano invece nell'agroalimentare le conoscenze in campo biologico.

Figure professionali dell'agroalimentare (macro-gruppi 1-3 Istat): stili di lavoro



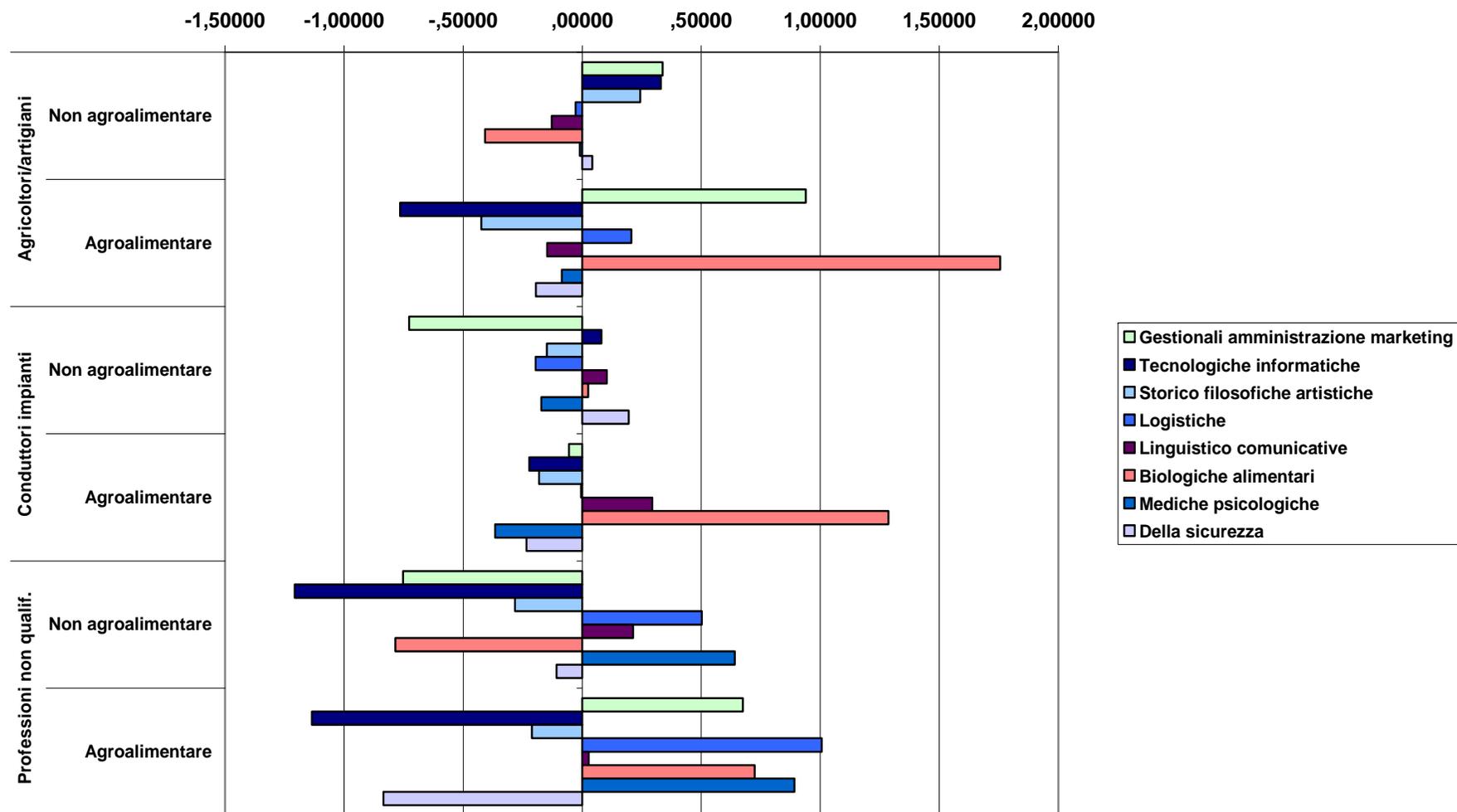
L'autocontrollo non sembra essere in generale uno stile di lavoro ritenuto particolarmente importante, mentre la cooperazione assume nell'agroalimentare livelli di importanza mediamente inferiori a quelli delle figure del gruppo di controllo.

Figure professionali dell'agroalimentare (macro-gruppi 6-8 Istat): competenze



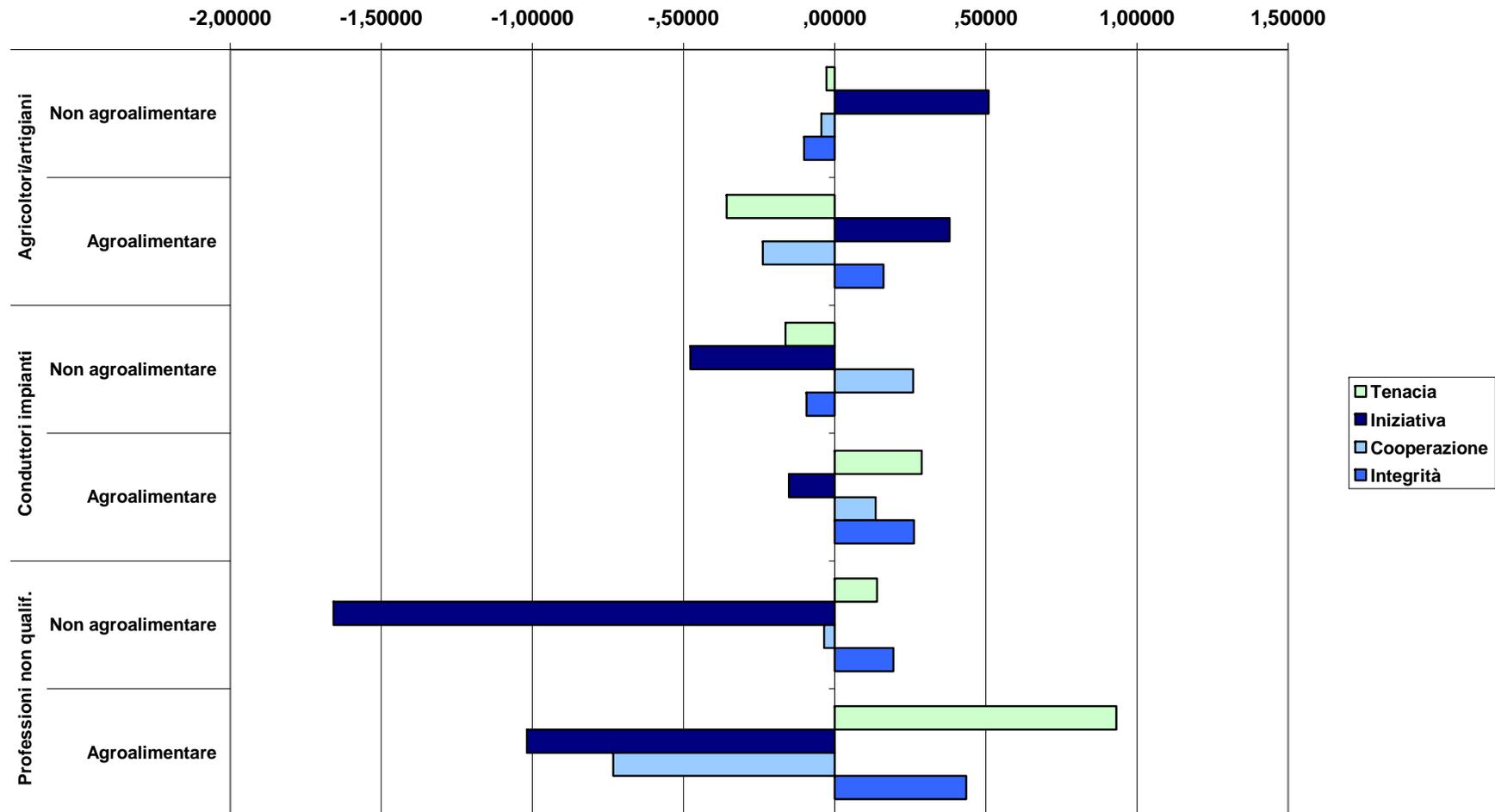
Tra le figure manuali non si rilevano sostanziali differenze tra le figure del settore agroalimentare e quelle del non agroalimentare. Lievi scostamenti si possono osservare per la competenza "Gestire strutture e persone" (importanza un po' superiore nell'agroalimentare)

Figure professionali dell'agroalimentare (macro-gruppi 6-8 Istat): conoscenze



Emerge in generale la scarsa importanza attribuita alle conoscenze "Tecnologiche informatiche" e alle conoscenze "Della sicurezza", mentre anche tra le figure manuali le conoscenze "Biologiche alimentari" spiccano rispetto al non agroalimentare.

Figure professionali dell'agroalimentare (macro-gruppi 6-8 Istat): stili di lavoro



Lo spirito di iniziativa caratterizza gli artigiani. Lo stile di lavoro cooperativo è ritenuto poco importante.

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

SECONDA SERIE

Figure professionali dell'agroalimentare (macro-gruppi 1-3 Istat): competenze

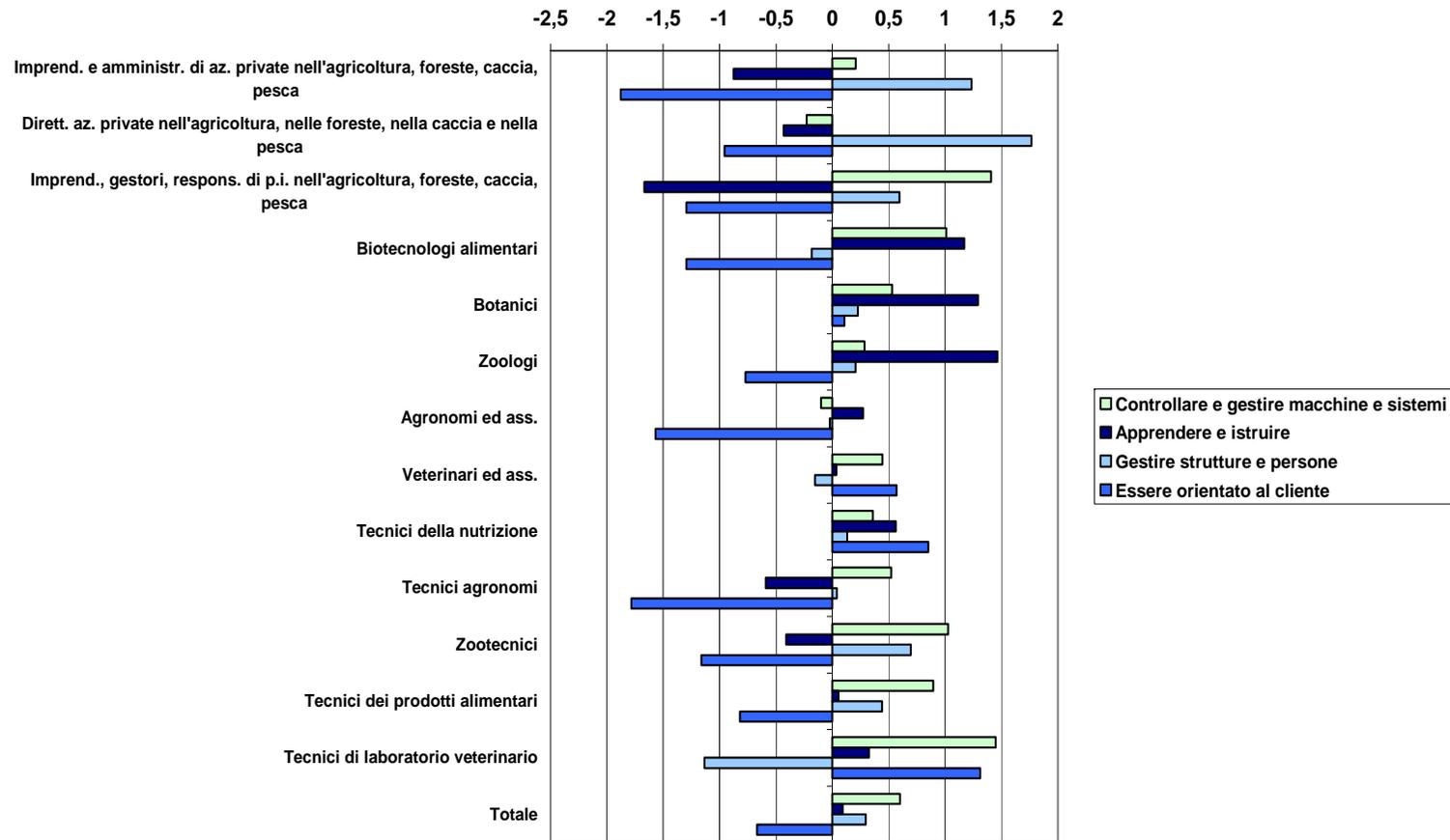
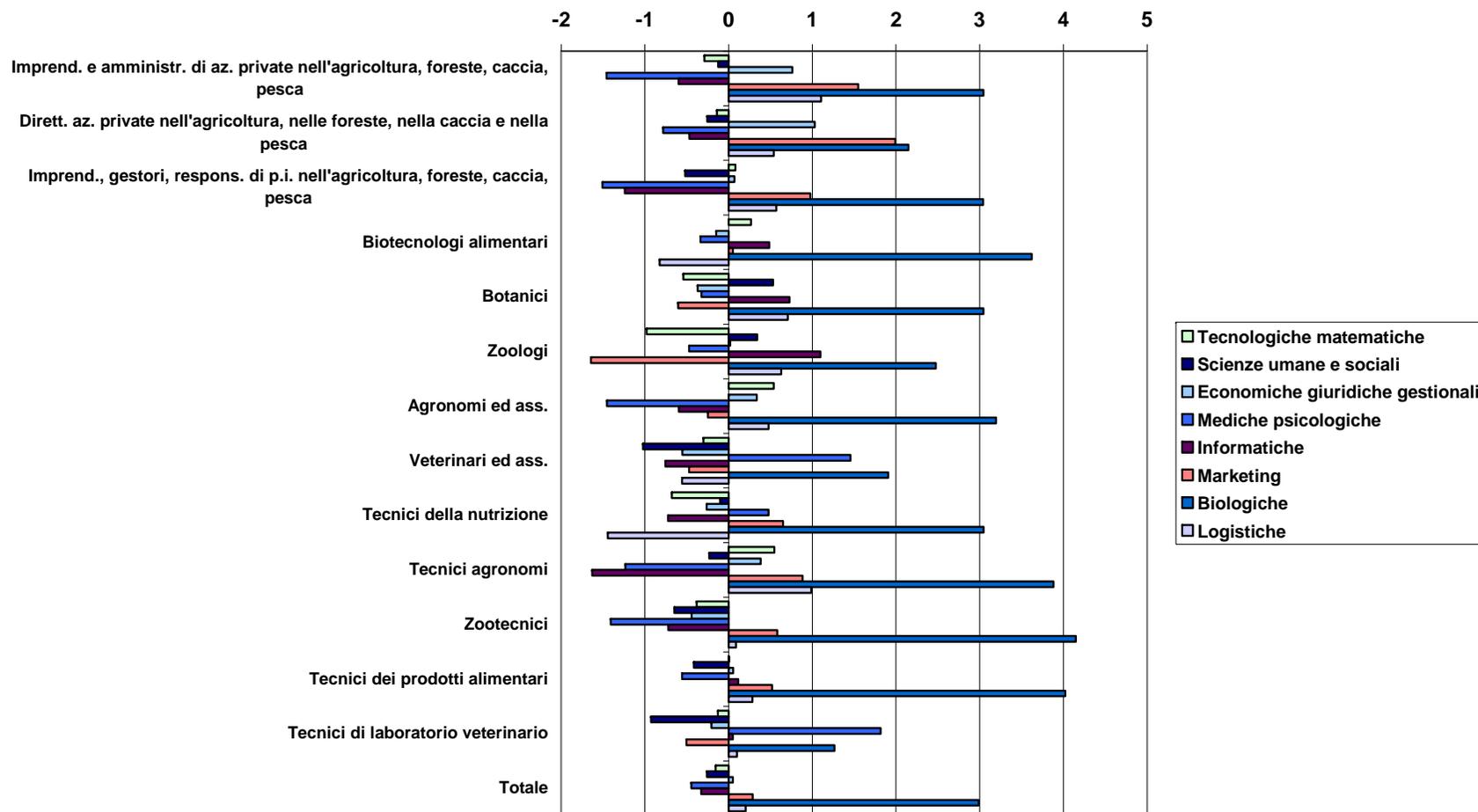


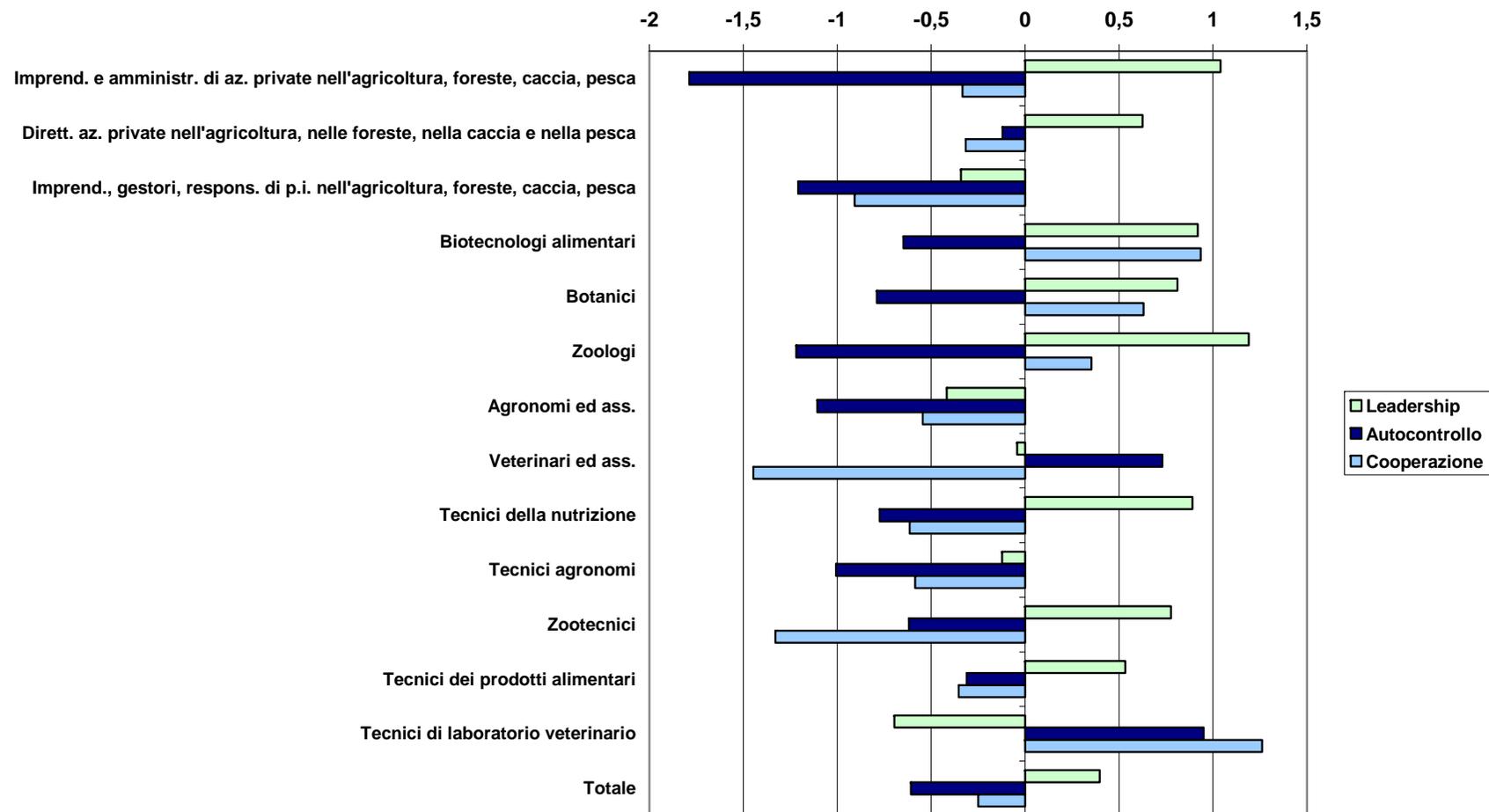
Figure professionali dell'agroalimentare (macro-gruppi 1-3 Istat): conoscenze



Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

Figure professionali dell'agroalimentare (macro-gruppi 1-3 Istat): stili di lavoro



Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

Figure professionali dell'agroalimentare (macro-gruppo 6 Istat): competenze

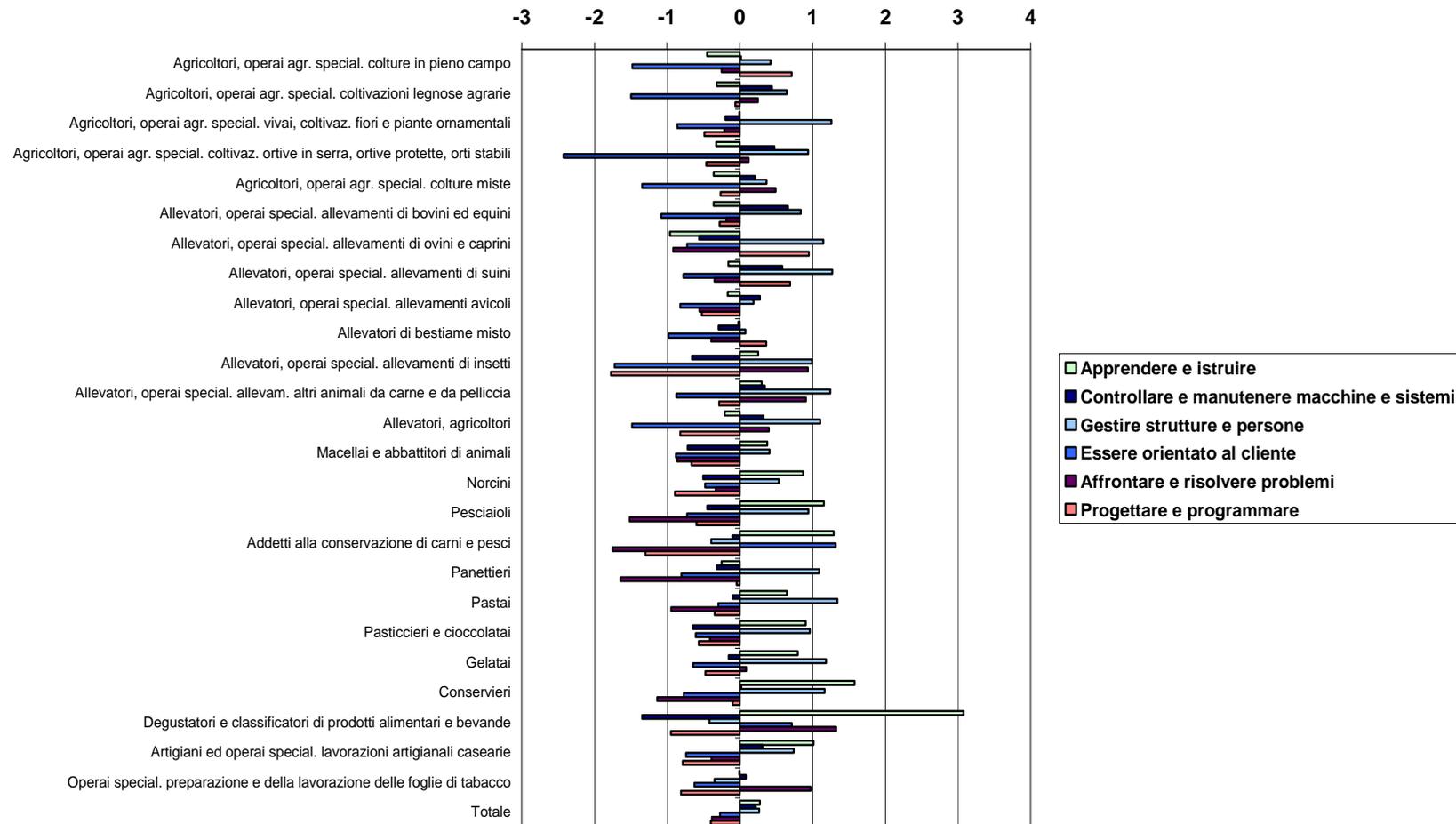


Figure professionali dell'agroalimentare (macro-gruppo 7 Istat): competenze

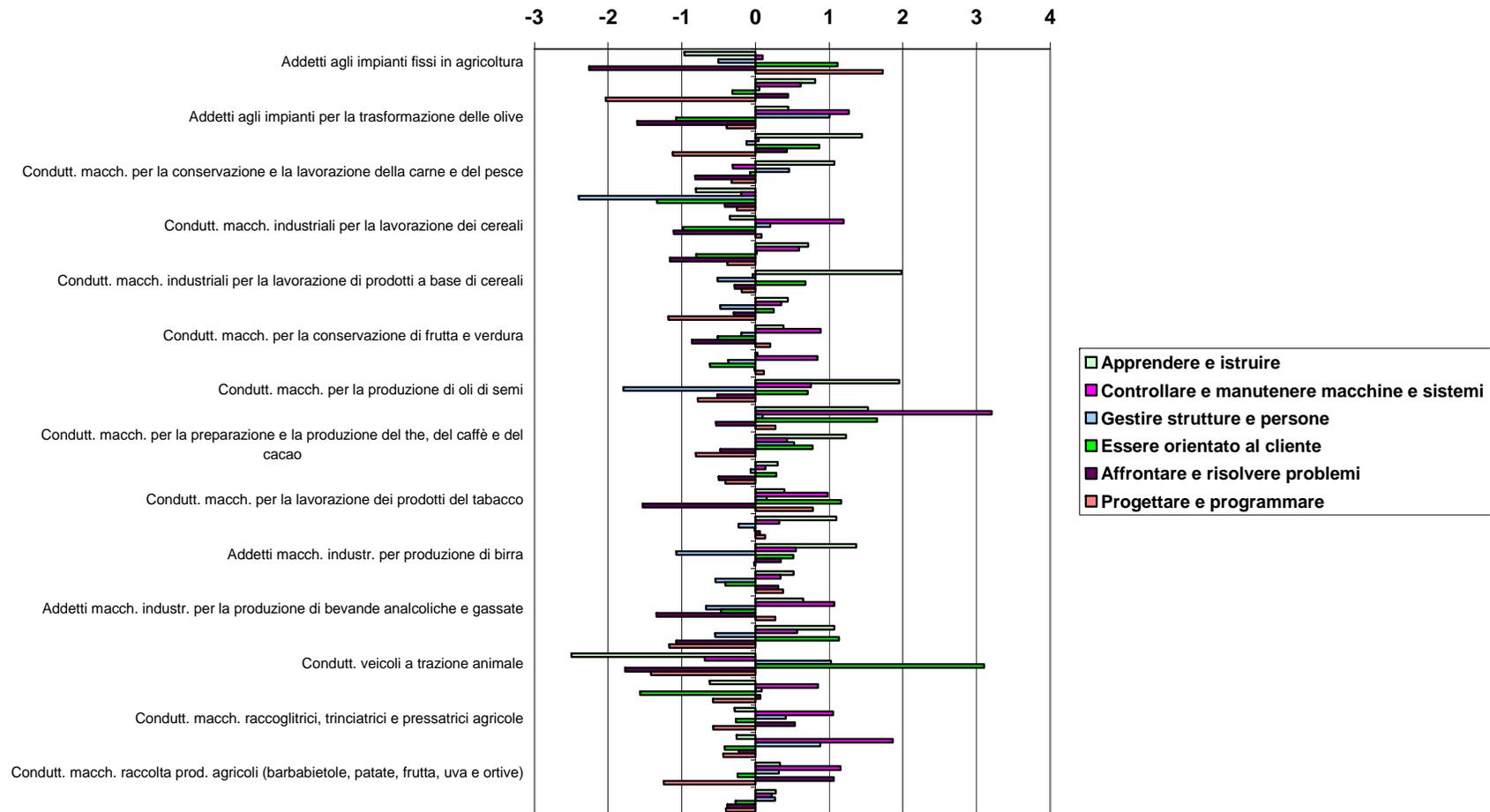


Figure professionali dell'agroalimentare (macro-gruppo 8 Istat): competenze

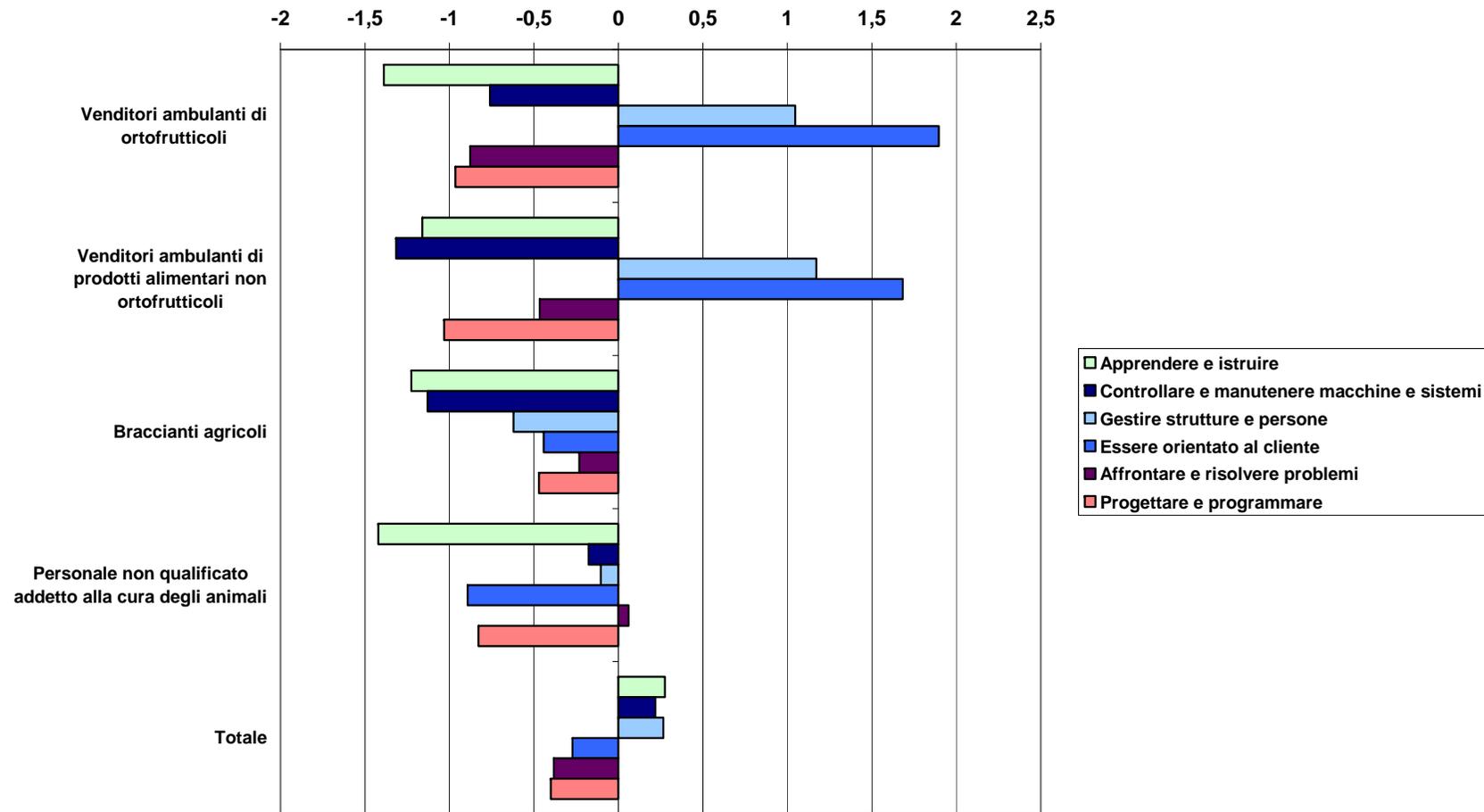
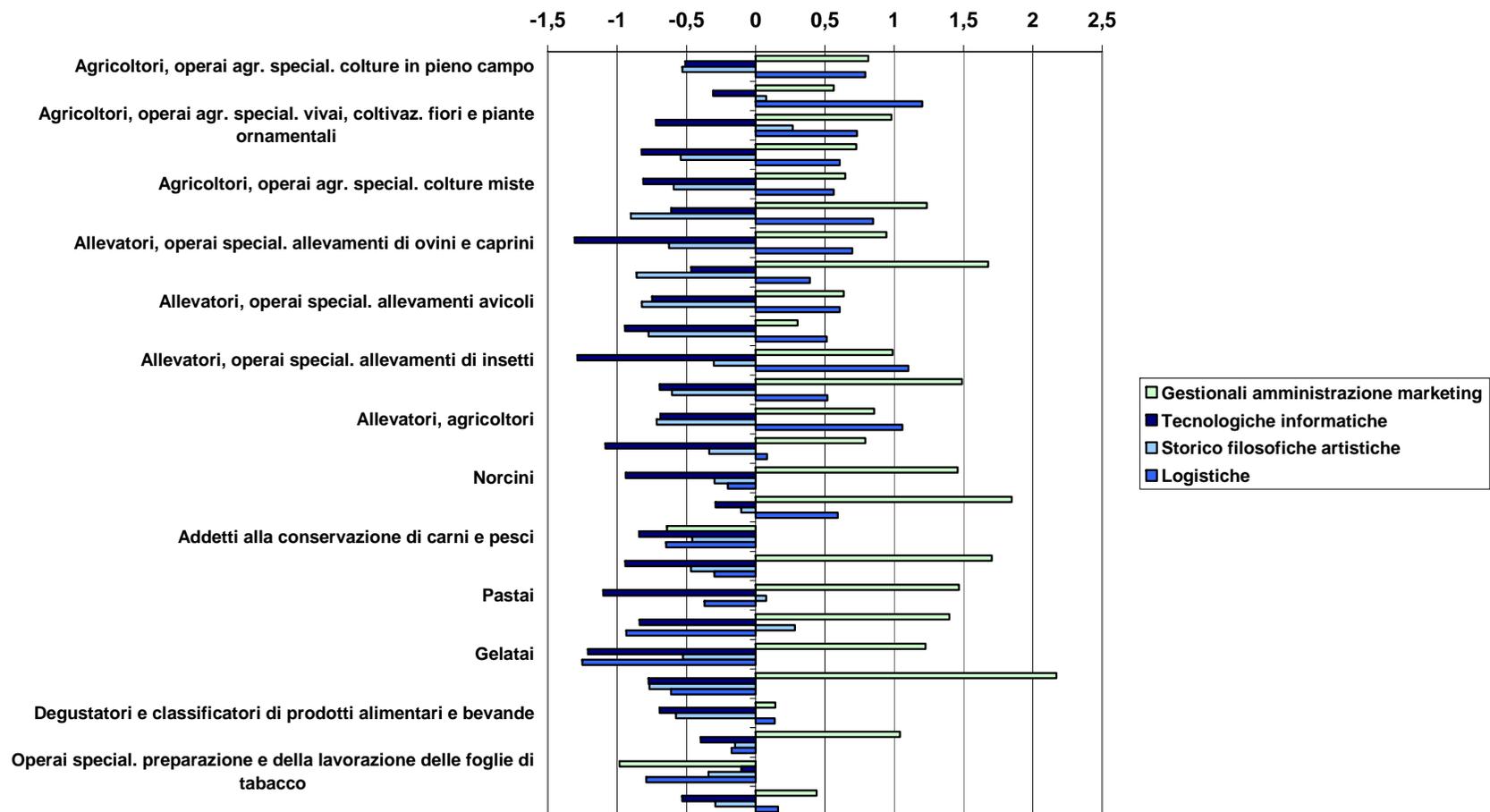


Figure professionali dell'agroalimentare (macro-gruppo 6 Istat): conoscenze, I parte



Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

Figure professionali dell'agroalimentare (macro-gruppo 7 Istat): conoscenze, I parte

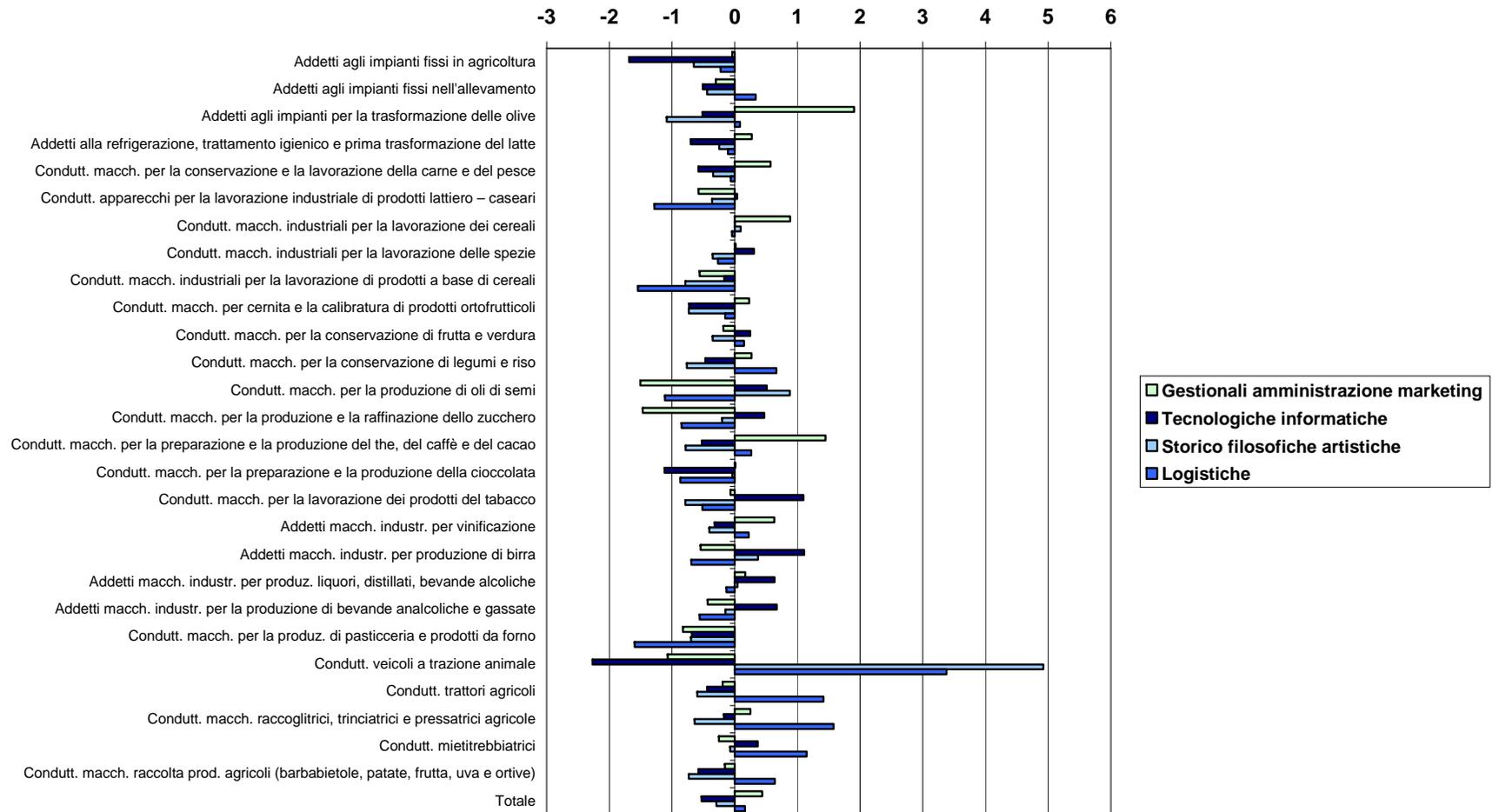


Figure professionali dell'agroalimentare (macro-gruppo 8 Istat): conoscenze, I parte

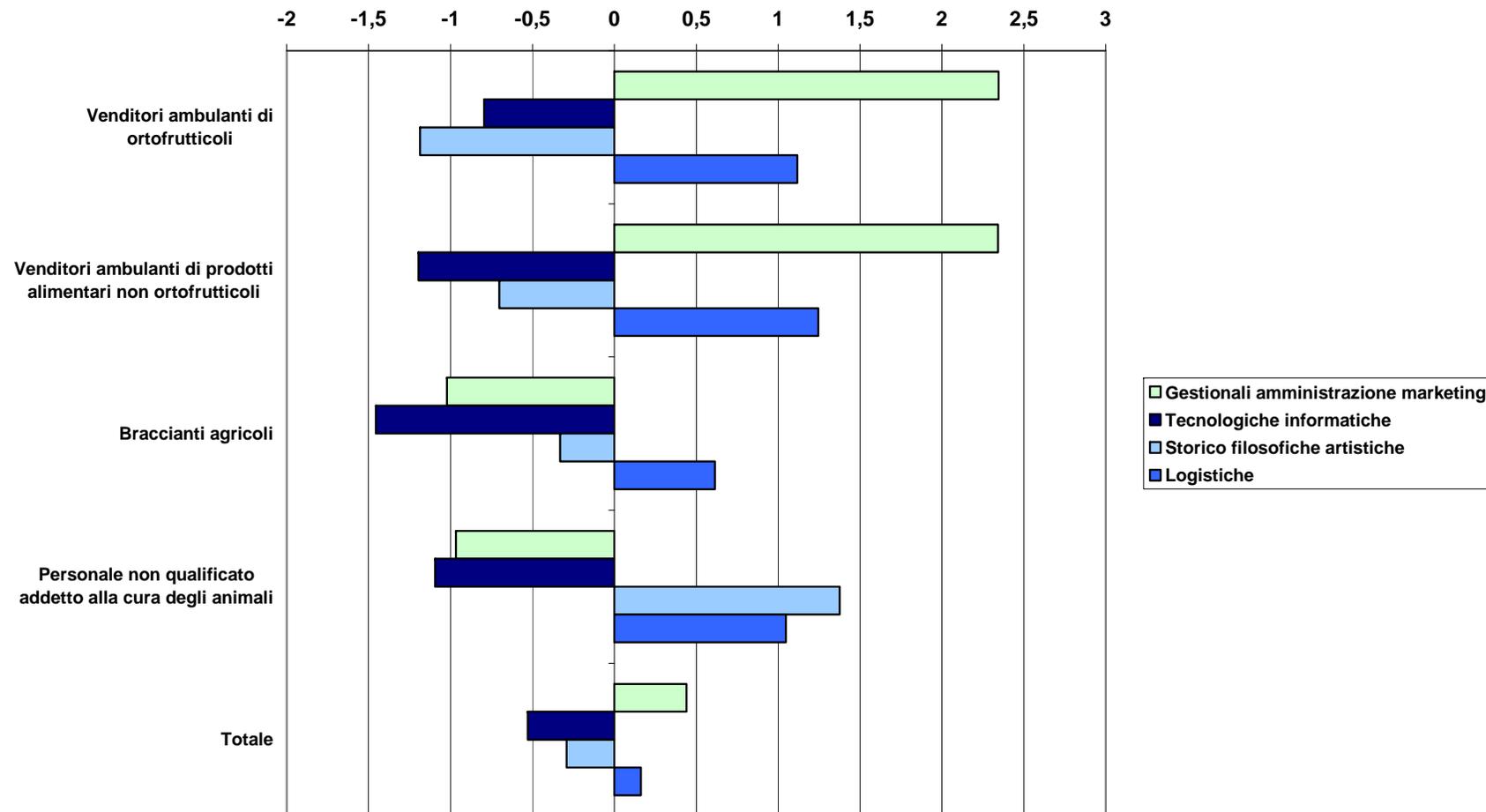
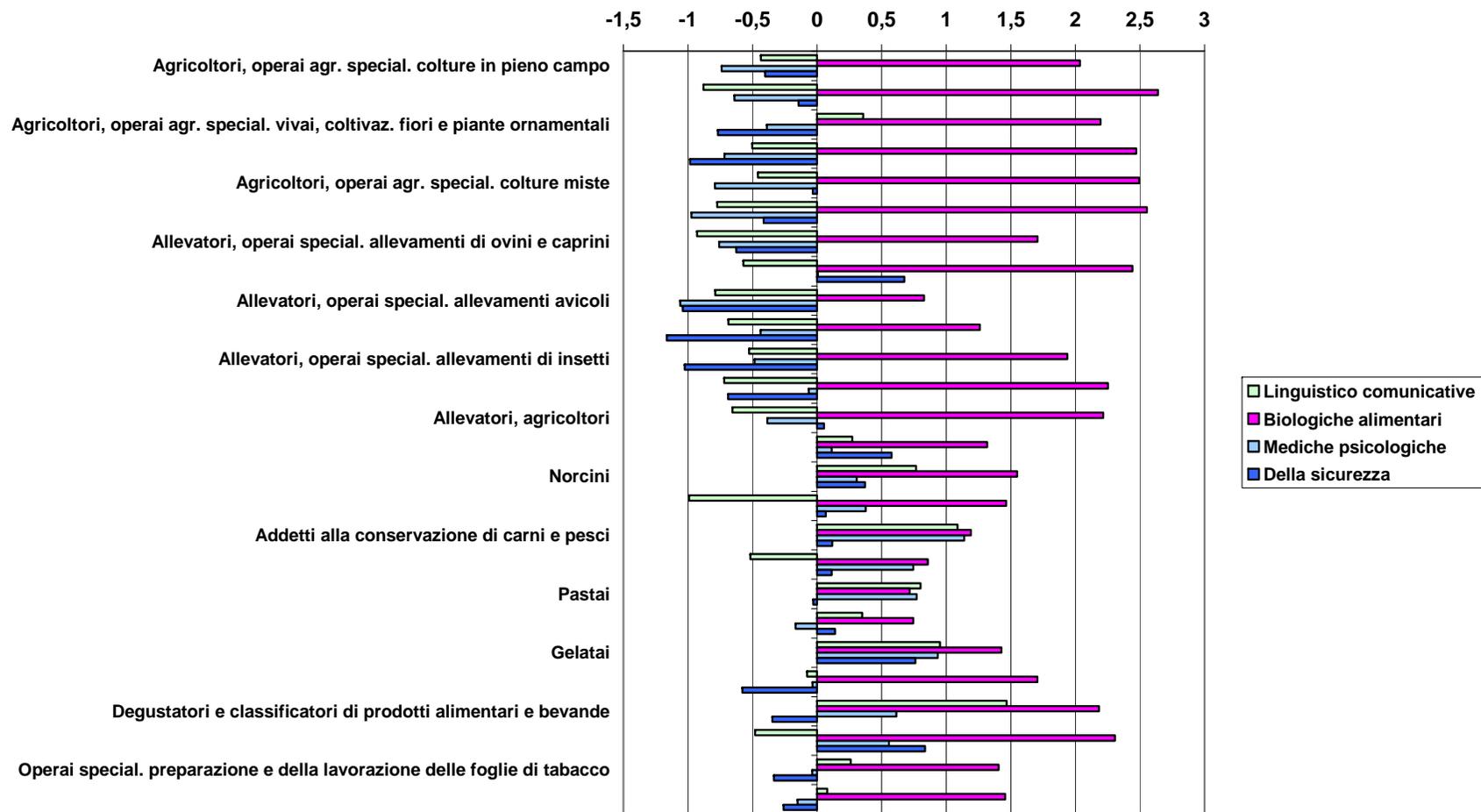


Figure professionali dell'agroalimentare (macro-gruppo 6 Istat): conoscenze, II parte



Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

Figure professionali dell'agroalimentare (macro-gruppo 7 Istat): conoscenze, II parte

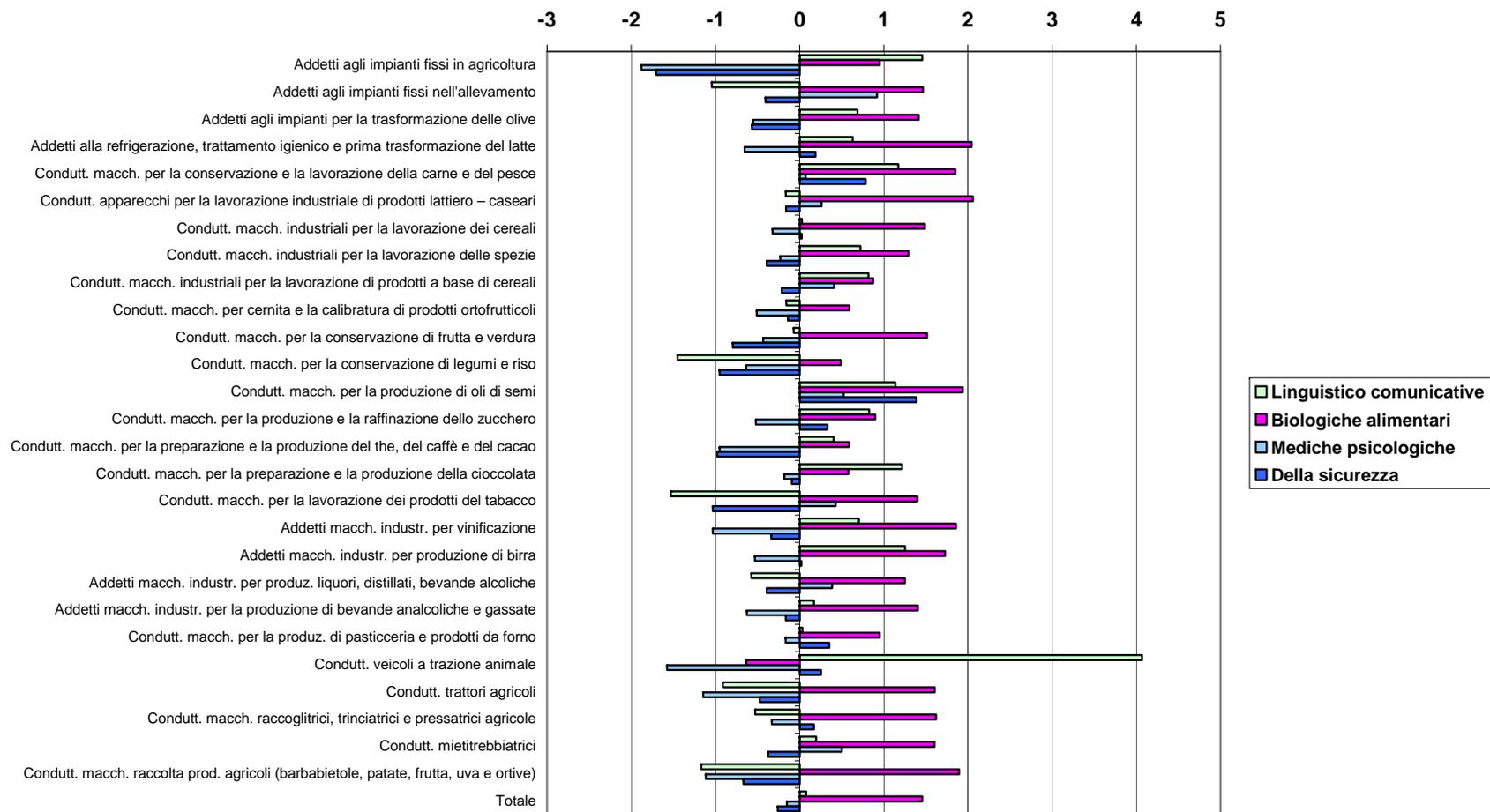
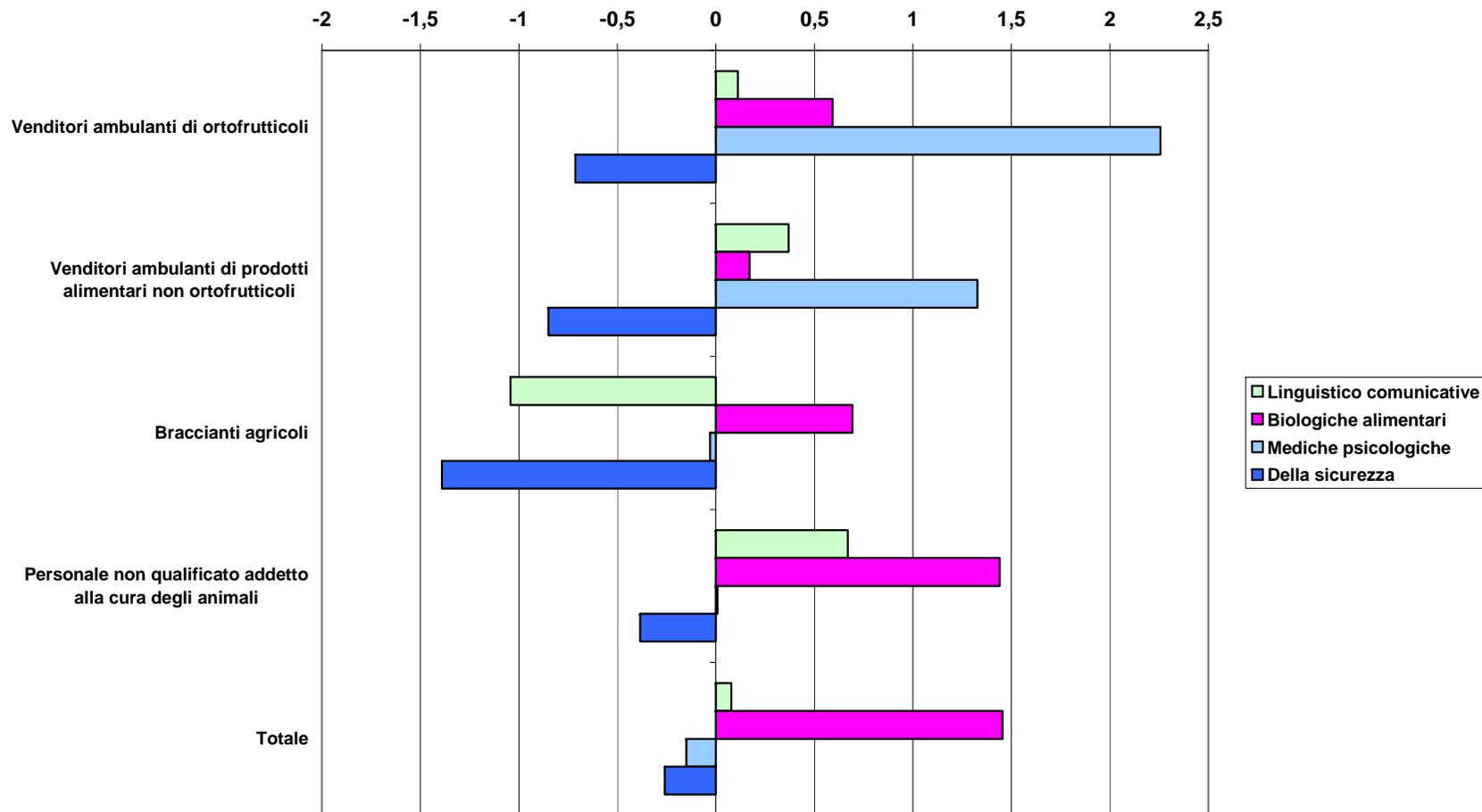


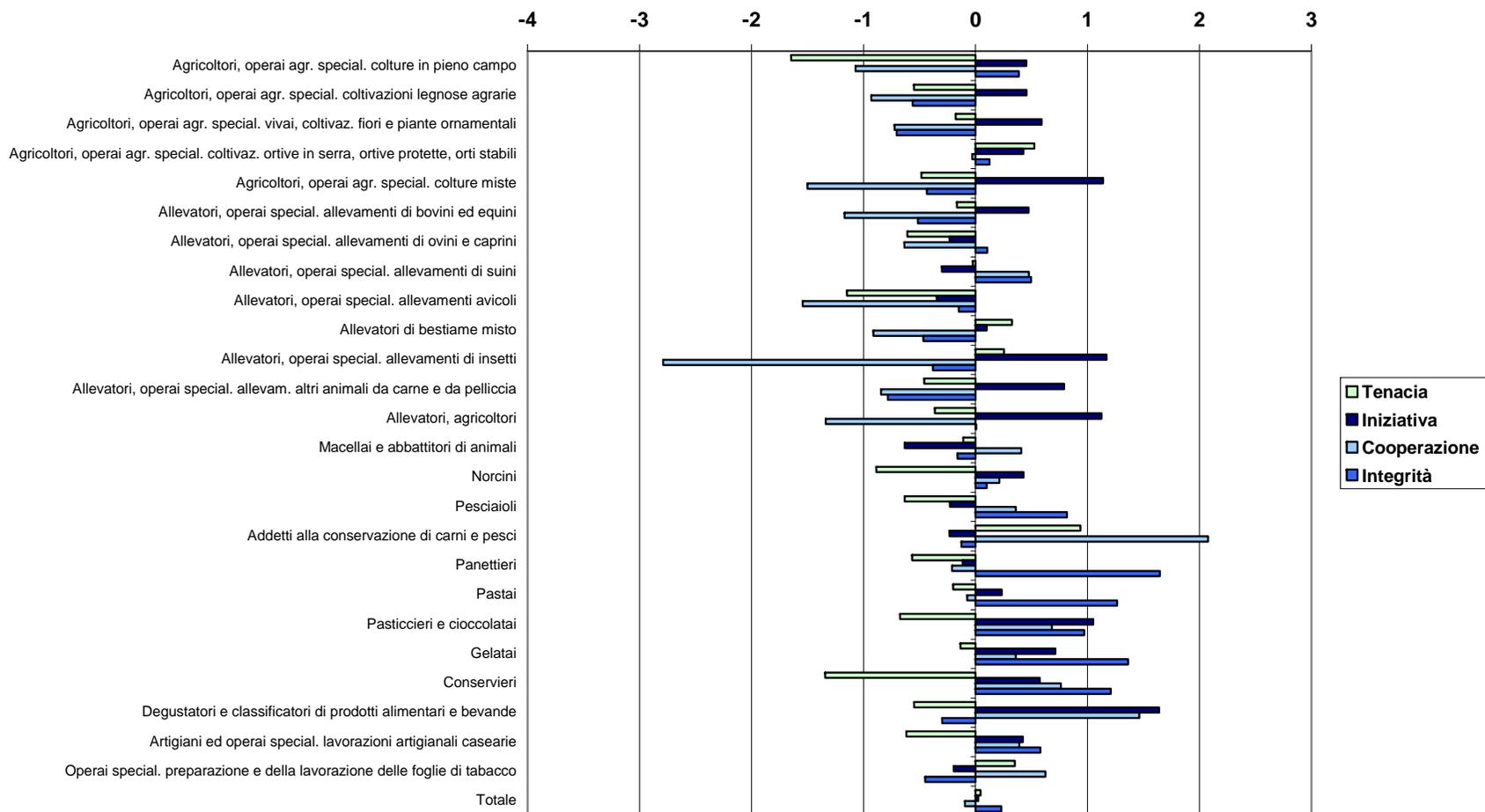
Figure professionali dell'agroalimentare (macro-gruppo 8 Istat): conoscenze 8_II



Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

Figure professionali dell'agroalimentare (macro-gruppo 6 Istat): stili di lavoro



Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

Figure professionali della'agroalimentare (macro-gruppo 7 Istat): stili di lavoro

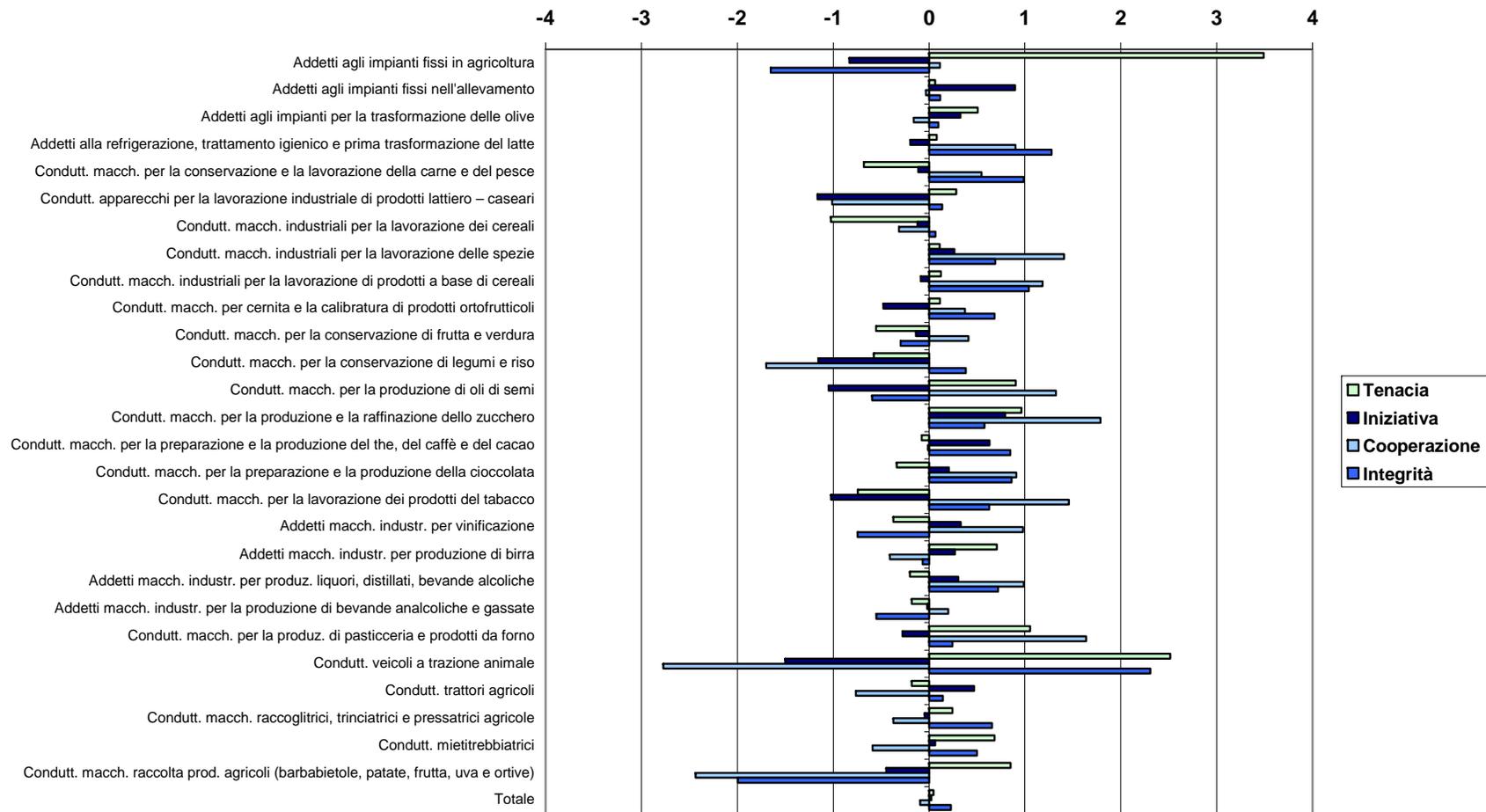
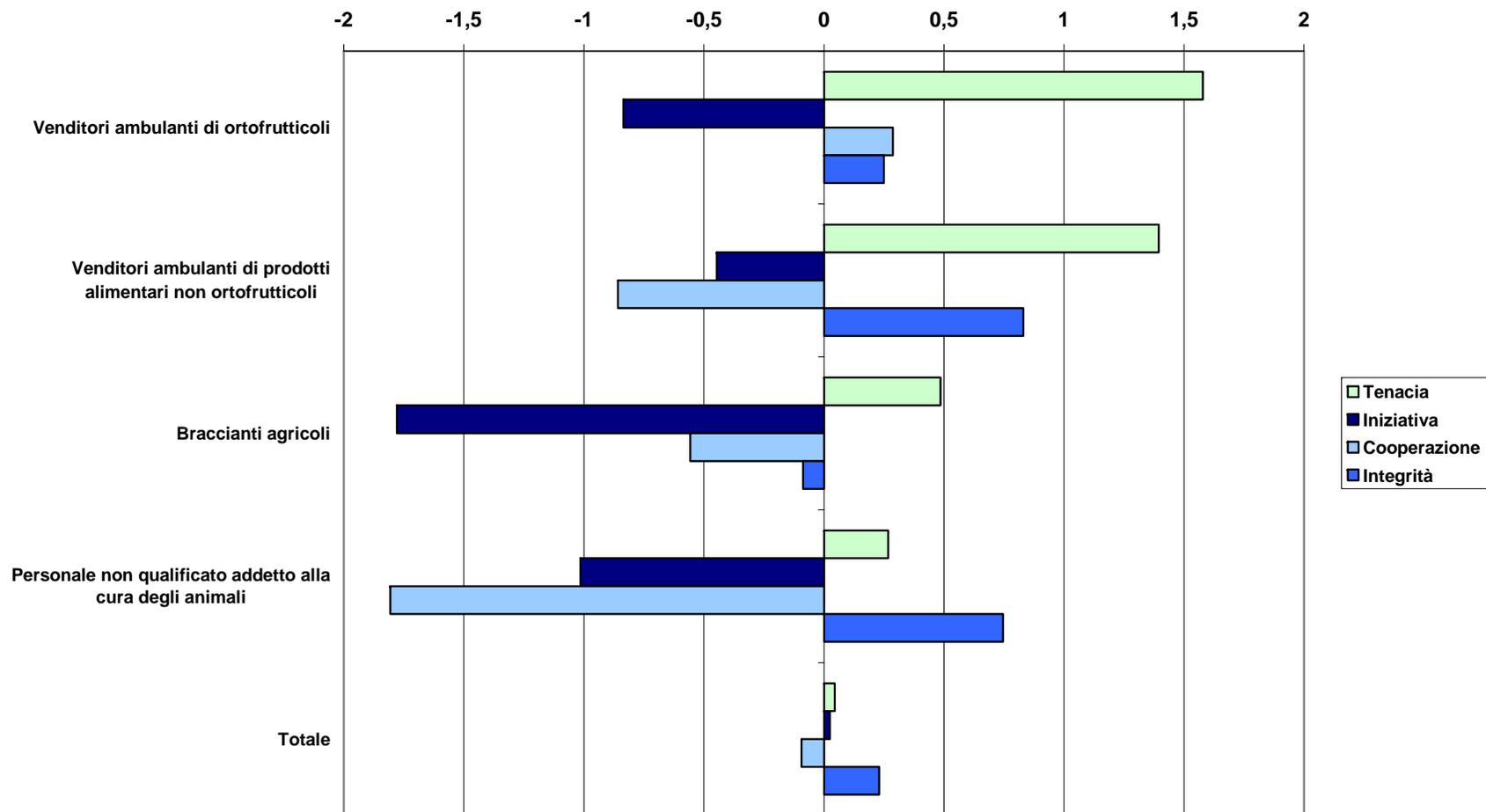


Figure professionali dell'agroalimentare (macro-gruppo 8 Istat): stili di lavoro



Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

Tavola: Importanza: Informatica ed elettronica

Non agroalimentare	prof_3cif	Media	N	Deviazione std.	Figure professionali tipiche dell'agroalimentare	prof_3cif	Media	N	Deviazione std.
	121,00	29,250	8	5,1200		121,00	32,000	1	.
	122,00	36,750	8	4,3012		122,00	26,000	1	.
	123,00	40,571	7	17,5770		131,00	23,000	1	.
	131,00	31,250	8	5,7508		231,00	39,000	5	10,5594
	211,00	69,313	16	20,0623		322,00	41,000	4	11,6905
	221,00	65,167	18	13,9083		641,00	11,200	5	4,8683
	222,00	55,500	2	7,7782		642,00	11,571	7	3,5051
	231,00	49,714	7	14,0085		643,00	14,000	1	.
	251,00	41,000	13	5,2440		651,00	16,083	12	5,1250
	253,00	43,385	13	12,6329		731,00	13,000	4	9,5568
	262,00	60,500	10	11,0479		732,00	22,556	18	9,2114
	311,00	69,300	10	24,0742		742,00	,000	1	.
	312,00	49,818	11	19,5132		743,00	13,500	4	13,4784
	313,00	54,250	8	15,9620		821,00	9,000	2	1,4142
	314,00	64,250	8	17,4745		851,00	3,000	1	.
	315,00	32,600	5	9,3434		852,00	13,000	1	.
	322,00	44,667	3	18,7705		Totale	19,559	68	12,1488
	611,00	7,429	7	6,1334					
	612,00	10,000	10	6,5149					
	613,00	18,818	11	10,5434					
	614,00	8,200	5	4,9699					
	615,00	14,000	2	7,0711					
	621,00	23,364	11	12,1431					
	622,00	20,571	7	9,7785					

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

	623,00	32,000	13	14,1892
	624,00	55,556	9	15,9461
	625,00	45,400	5	24,8757
	631,00	32,583	12	16,7194
	632,00	14,667	6	3,0768
	633,00	12,500	4	3,1091
	634,00	40,333	9	12,4700
	644,00	3,333	3	3,0551
	645,00	12,250	4	5,3151
	652,00	17,556	9	8,1104
	653,00	18,400	20	8,7624
	654,00	16,875	8	11,6795
	661,00	13,000	1	.
	711,00	12,000	4	5,2915
	712,00	17,125	8	9,5385
	713,00	25,429	7	8,1006
	714,00	18,000	3	1,0000
	715,00	21,375	8	13,0377
	716,00	36,167	6	11,3034
	717,00	30,500	2	23,3345
	721,00	22,333	3	8,5049
	722,00	20,000	6	4,3359
	723,00	16,333	3	2,5166
	724,00	8,000	1	.
	725,00	24,000	3	7,8102
	726,00	19,222	9	7,0671
	727,00	21,286	7	14,0323
	728,00	16,000	1	.

Strategie territoriali e innovazione organizzativa nelle PMI.

Una ricerca sulle esperienze in provincia di Cuneo.

	741,00	20,333	3	8,0829
	742,00	13,000	3	3,4641
	743,00	14,000	1	.
	744,00	9,250	4	5,6789
	745,00	14,333	3	5,1316
	811,00	24,500	2	28,9914
	812,00	8,667	3	1,1547
	821,00	10,000	1	.
	822,00	6,000	2	2,8284
	831,00	6,000	1	.
	832,00	6,000	1	.
	852,00	1,000	2	1,4142
	861,00	,000	1	.
	862,00	3,000	2	1,4142
	863,00	15,000	1	.
	Totale	32,607	412	22,3420

L'informatica è in generale poco importante, sia per il gruppo di controllo sia per le figure dell'agroalimentare. Solo gli Specialisti in scienze matematiche, fisiche e naturali, gli Ingegneri e professioni assimilate, i Ricercatori e tecnici laureati, i Tecnici delle scienze quantitative, fisiche e chimiche, 314 Tecnici e operatori di apparecchiature ottiche, elettroniche ed assimilati attribuiscono valori mediamente elevati alle conoscenze in questo ambito.

