

Dal locale tradizionale al globale sostenibile: percorsi in internazionalizzazione dei produttori agroindustriali del biologico siciliano

di Andrea Biagiotti
Università degli Studi di Messina
andrea.biagiotti@unime.it

Introduzione: sostenibilità e produzione agricola e agroindustriale

Il presente contributo nasce dall'opportunità di comparare sistematicamente i tratti di alcune imprese esportatrici siciliane del settore agricolo e agroindustriale. A partire dalla possibilità di accedere al set di risposte scaturite da una recente indagine della Fondazione RES, si è proceduto ad una analisi di carattere esplorativo confrontando il profilo delle imprese orientate alla sostenibilità – in larghissima parte dedite alla produzione biologica - , con quello delle altre più “tradizionali” imprese operanti nel settore ¹. La produzione agricola e agroalimentare costituisce un elemento di specializzazione e radicamento che caratterizza nel tempo numerosi territori siciliani, associandosi ad una crescente capacità di penetrazione sui mercati internazionali (Asso e Trigilia, 2012; 2013). La capacità di esportare rappresenta un elemento generalmente associato, in letteratura, ad un profilo organizzativo e imprenditoriale con tratti specifici di robustezza ed efficienza (Asso, Foderà e Pipitone, 2013): anche la recente analisi di Asmundo e Nerozzi (2013) rileva che nel settore agroalimentare e vitivinicolo siciliano “la consistenza relativa delle esportatrici è mediamente superiore a quella delle non esportatrici” (191) ed evidenzia come “le imprese esportatrici abbiano generalmente ricavi netti superiori alle non esportatrici” (190). Le imprese agroalimentari siciliane protese l'export rappresentano dunque una realtà interessante per verificare la specificità di un orientamento alla sostenibilità - sul terreno organizzativo, innovativo, delle relazioni con il loro contesto territoriale e, naturalmente, con la ricerca di mercati esteri – nel caso di operatori che per efficienza e capacità imprenditoriale si collocano presumibilmente in una posizione particolarmente avanzata all'interno del loro ambito di attività. Complessivamente, come per analoghe operazioni di comparazione che hanno preso le mosse dalla medesima rilevazione – in particolare Asso, Foderà e Pipitone (2013) e Biagiotti e Viesti (2013)² – questo ci permette di investigare e suggerire potenziali interpretazioni del comportamento e delle caratteristiche di un sottoinsieme di protagonisti del fenomeno. A differenza dei contributi citati, l'elaborazione presentata mira a evidenziare le

1 I risultati della ricerca sono presentati nel volume curato da Pier Francesco Asso e Carlo Trigilia *Dall'isola al mondo. L'internazionalizzazione leggera in Sicilia*, Donzelli, 2013. Un ringraziamento particolare ai coordinatori per aver permesso al sottoscritto di accedere ai dati e tornare ad utilizzarli per effettuare questa ulteriore investigazione del fenomeno.

2 A quest'ultima si rimanda per una presentazione dei dati aggregati sugli esportatori siciliani e per una comparazione tra produttori generici e produttori orientati alla qualità, alla valorizzazione delle componenti tipiche e legate al contesto locale. Da quest'ultimo campione provengono gli 84 casi utilizzati per descrivere l'insieme degli operatori del settore, i 23 casi orientati alla sostenibilità e i 47 casi di imprese “tradizionali”.

specificità delle imprese esportatrici orientate alla produzione sostenibile, identificando i caratteri e comportamenti più diffusi al fine di suggerire possibili chiavi interpretative del fenomeno³.

Il concetto di sostenibilità applicato allo sviluppo dei territori sembra coniugarsi in maniera particolarmente efficace con lo spirito che le produzioni biologiche, in campo agricolo e agroalimentare, esprimono in maniera esplicita e intenzionale, incontrando l'interesse di un crescente pubblico di consumatori e di osservatori. Come sottolinea Daniela Covino “il metodo di produzione biologico sottende un modello che mira alla salvaguardia delle risorse, alla loro valorizzazione, al rispetto dell'ambiente, prefigurando in tal modo schemi di produzione e consumo più sostenibili” (Covino, 2007, 63). Questo orientamento produttivo, se da un lato si incardina in un fenomeno economicamente ormai consolidato e rilevante, dall'altro presenta aspetti interessanti dal punto di vista dell'assetto socioeconomico e relazionale in cui viene a collocarsi. Il rifiuto di soluzioni produttive suscettibili di impattare negativamente sull'ambiente e il territorio, oltre che – quanto meno al livello di principio di cautela – sulla salute dei consumatori, non si concretizza solo nella mancata adozione delle tecniche standard di produzione agricola – a cominciare dal ricorso a preparati di sintesi – ma comporta l'implementazione di soluzioni articolate e complesse in potenziale sintonia con i processi di valorizzazione dei territori in cui si collocano.

Questa valorizzazione scaturisce dalla complessità delle soluzioni adottate nel processo produttivo, che richiedono conoscenze, capacità d'innovazione e maggior protagonismo delle risorse umane utilizzate e dalla centralità delle relazioni con il contesto ambientale. L'ambiente è rilevante sia perché la sua salubrità risulta un elemento importante di connotazione positiva da parte dei consumatori (come per altri aspetti accade in relazione alla provenienza tipica e alle qualità organolettiche e di saper fare associate a un dato territorio), sia in quanto elemento centrale dell'immagine di sé che nelle loro relazioni i consumatori veicolano attraverso questa scelta di consumo: “le scelte di acquisto degli alimenti non rispondono più solo all'esigenza di riscontrare un soddisfacente rapporto tra prezzo e caratteristiche intrinseche dei prodotti – scrive Aprile (2007, 92) – ma anche a quella di una corrispondenza di questi al proprio sistema di valori e stile di vita”; tra i bisogni associati all'acquisto di prodotti biologici, inoltre, spiccano “quelli legati alle relazioni interpersonali, la cui soddisfazione gratifica il soggetto soprattutto perché ha la possibilità di dimostrare qualcosa di sé agli altri” (Aprile, 2007, 94).

Lo sviluppo del settore biologico si è per altro manifestato in maniera significativamente diseguale al livello dei territori – paesi e regioni – impegnati nella produzione e nel consumo. Questo ha comportato l'emergere di specializzazioni e differenze territoriali, come quella, precoce, che ha registrato una forte protagonismo italiano nella produzione destinata ai mercati esteri e, al livello interno, che ha visto crescere l'iniziativa produttiva del Mezzogiorno del paese, seppur con livelli di

³ Le imprese orientate alla produzione sostenibile sono state identificate tramite un'analisi qualitativa volta a rilevare la presenza di certificazioni o connotati che testimoniano l'attenzione per questo aspetto.

consumo locale della produzione inferiori alla media nazionale. In questo quadro la realtà siciliana sembra presentare alcuni elementi di particolare interesse, confermati anche dal recente Censimento Istat dell'agricoltura, che rileva l'applicazione di tecniche biologiche sull'11,8% delle superfici agricole utilizzate (contro il 6,1% al livello nazionale) con l'impegno del 3,6%, contro il 2,7% al livello nazionale, delle aziende del settore.

Esportatori siciliani: tradizionalisti e orientati alla sostenibilità

Caratteristiche delle imprese e degli imprenditori

La comparazione tra imprese siciliane esportatrici orientate alla produzione sostenibile e produttori tradizionali non presenta una differenza, in termini di età media, particolarmente rilevante (circa 30 anni). In realtà gli anni in cui le imprese attualmente operanti si sono costituite sono molto differenziati per le imprese di entrambi i tipi. Il confronto mostra una più accentuata origine delle imprese attente alla sostenibilità negli anni recenti, quando il fenomeno ha registrato una significativa espansione e – come mostrano i dati Istat relativi al biologico – l'economia regionale ha accentuato la propria connotazione secondo questo orientamento.

Data di costituzione dell'azienda (valori percentuali)

	fino al 1979	1980-1989	1990-1999	2000-2011
Sostenibili	22,7	18,2	22,7	36,4
Tradizionali	24,4	13,3	33,3	28,9

Fonte: Indagine RES

Anche in termini di età media, i titolari delle imprese non mostrano differenze importanti: questa appare discretamente elevata (circa sessanta anni), ma anche differenziata all'interno dei due gruppi, con una leggera prevalenza degli *under 45* tra gli operatori attenti alla sostenibilità (31,3% contro 25,9%) rispetto agli altri (in entrambi, però, domina la classe superiore di età). Con riferimento alle caratteristiche dei titolari, emerge che, se quattro aziende esportatrici su dieci hanno titolari con laurea o ulteriore esperienza formativa, i produttori orientati alla sostenibilità non si discostano dalla media⁴.

Le imprese dei due tipi presentano, dal punto di vista della forma giuridica, un ruolo preminente delle Società di capitale. Una lettura di dettaglio mostra inoltre che le imprese orientate alla sostenibilità presenti nel campione presentano meno frequentemente la forma giuridica di Ditte individuali (-8%) e più frequentemente quella Società cooperative (+5,8%).

⁴ I titoli di studio superiore sono leggermente più diffusi nel gruppo di controllo (46,2%), associandosi probabilmente alla presenza di altre competenze più legate a specifiche strategie di export e meno all'attività produttiva in senso stesso. Del resto i dati dell'ultimo Censimento Istat sull'agricoltura in Sicilia, relativi al rapporto tra istruzione formale dedicata e conduzione agricola, indicano che appena il 2% dei capi azienda hanno un diploma di scuola media superiore a indirizzo agrario, solo l'1% ha una laurea nel settore agrario.

Forma giuridica dell'azienda (valori percentuali)

	Ditta individuale	Società di persone	Società di capitale	Cooperativa
Sostenibili	4,8	9,5	71,4	14,3
Tradizionali	12,8	6,4	72,3	8,5

Fonte: Indagine RES

Sebbene in termini di entità media del fatturato 2011 – un dato in realtà estremamente eterogeneo tra le imprese - i due gruppi di imprese non si distinguano particolarmente dalla cifra - circa sei milioni di euro - che costituisce la media del settore, va notato come i produttori orientati alla sostenibilità si collochino mediamente al di sopra (con circa 6,8 milioni) e i tradizionali al di sotto (con 5,6 milioni) di questo valore medio. La maggior robustezza dei primi è confermata dalla distribuzione per classi di fatturato che, come mostra la tabella, le vede più presenti nelle classi superiori.

Fatturato 2011 in classi (valori percentuali)

	Meno di 1 milione	1-2,5 milioni	2,5-5 milioni	Oltre 5 milioni
Sostenibili	18,8	31,3	12,5	37,5
Tradizionali	30,6	22,2	16,7	30,6

Fonte: Indagine RES*Comportamenti innovativi*

Dal punto di vista dell'attività dell'impresa alcuni elementi significativi di distinzione emergono relativamente al comportamento innovativo, che appare generalmente diffuso tra gli esportatori del settore. Con riferimento agli ultimi tre anni, sono dichiarate innovazioni di prodotto da tre quarti delle aziende, innovazioni organizzative o l'introduzione di nuove tecnologie di produzione dalla metà dei rispondenti, infine innovazioni commerciali in quasi il 60% dei casi. Tra le imprese orientate alla sostenibilità questi comportamenti appaiono più diffusi, connotando maggiormente questo gruppo sia con riferimento alle innovazioni organizzative che a quelle di prodotto e legate alle tecnologie produttive.

Innovazioni introdotte negli ultimi 3 anni (valori percentuali)

	Prodotto	Tecnologie produttive	Organizzazione	Commerciali
Sostenibili	82,6	56,5	65,2	69,6
Tradizionali	68,1	42,6	42,6	59,5

Fonte: Indagine RES

Le prime esportazioni, dichiarano le imprese, sollecitano dei cambiamenti che, in presenza di un orientamento alla sostenibilità, si concentrano in particolare sulla politica di marketing, sul miglioramento dei prodotti esistenti e sulla creazione di nuovi packaging (nei primi due casi, con

una diffusione più consistente rispetto agli operatori tradizionali).

Cambiamenti conseguenti all'avvio dell'export (valori percentuali)

	Marketing	Miglioramento prodotti	Nuovo packaging
Sostenibili	56,5	43,5	39,1
Tradizionali	40,4	27,7	42,6

Fonte: Indagine RES

Relazioni produttive

Un aspetto interessante rispetto al *modus operandi* di queste imprese è rappresentato dalla capacità di costruire relazioni con altre imprese. I produttori orientati alla sostenibilità appaiono più protesi al superamento dell'isolamento e alla creazione di forme leggere di aggregazione. L'appartenenza a consorzi caratterizza in maniera decisa i produttori biologici (75%) e minoritaria – seppur consistente – gli altri (34,1%). L'adesione a consorzi vede una partecipazione più marcata dei produttori orientati alla sostenibilità nei consorzi fidi, export e, soprattutto, nelle forme consortili “altre”, che presumibilmente hanno finalità più vicine alle specificità di questi produttori (+24,4%).

Spostandoci verso forme meno strutturate di aggregazione, la rilevazione indaga la presenza di rapporti di collaborazione con altre imprese. Qui un'attività in generale di collaborazione è dichiarata dalla metà delle imprese tradizionali e da più dei due terzi degli operatori orientati alla sostenibilità (69,6%). La collaborazione è con imprese che condividono la medesima collocazione territoriale per quasi la metà di questi ultimi (il 47,8%, contro il 36,2% dei tradizionali). Di poco superiore, e con un distacco simile, la diffusione delle collaborazioni con imprese dello stesso settore (56,5% contro 46,8%). Per entrambi i tipi di operatori appaiono nella stessa misura minoritarie le collaborazioni con imprese di altro settore e territorio, poco meno del 20% dei casi. Guardando ai diversi ambiti in cui le imprese attivano forme di collaborazione utili alla loro attività produttiva, lo scambio di informazioni risulta essere la pratica che più frequentemente lega le imprese del campione ad imprese dello stesso settore (52,2% degli operatori orientati alla sostenibilità, contro 21,3% degli altri) e dello stesso territorio (rispettivamente 34,8% contro 19,1%). Le imprese orientate alla sostenibilità dichiarano poi forme di collaborazione nell'attività strettamente produttiva con soggetti dello stesso settore in circa un quarto dei casi (26,1% contro il 19,1% delle tradizionali), dello stesso territorio in un caso su cinque (21,8% contro 17% delle tradizionali).

Con riferimento alle collaborazioni instaurate con le altre imprese, è inoltre interessante notare come i fattori che hanno determinato la costituzione dei legami – rapporti familiari, amicali o

prettamente economici - abbiamo una rilevanza diversa per le imprese con i due orientamenti. Per le imprese tradizionali la dimensione economica è la più diffusa (75%), seguita dai vincoli di amicizia (46,7%) e familiari (26,7%). Per orientate alla sostenibilità più rilevante è la dimensione amicale (81,8%), seguita da quella economica (58,3%) e familiare (44,4%).

Le esportazioni

Quali fattori hanno influenzato la decisione degli esportatori dei due tipi di intraprendere la strada dei mercati internazionali? Un primo insieme di fattori rimanda ai canali codificati e alle occasioni formali ed esplicite di comunicazione orientate all'esportazione. In questo ambito estremamente rilevante è la partecipazione a fiere ed eventi promozionali, che caratterizza più di tre quarti degli operatori con entrambi gli orientamenti. Un terzo delle imprese orientate alla sostenibilità è stato influenzato da iniziative di formazione dedicate alle esportazioni (circa il 10% in più delle imprese tradizionali). La stampa specializzata è stata invece rilevante per circa un quarto delle imprese, senza particolari distinzioni. Il ricorso agli strumenti telematici appare leggermente più diffuso, e vede un maggior attivismo delle imprese orientate alla sostenibilità.

Fattori che influenzano la decisione di esportare: comunicazione dedicata (valori percentuali)

	Fiere e promozione	Stampa specializzata	Internet e ICT	Formazione
Sostenibili	77,8	26,7	30,8	33,3
Tradizionali	78,8	25	37,5	23,1

Fonte: Indagine RES

Con una diffusione inferiore all'attività promozionale nelle fiere, ma spesso superiore agli altri canali di comunicazione, rileviamo la presenza di fattori di influenza legati alle relazioni produttive attivate da queste aziende. Il fattore più diffuso di influenza, che in realtà è a cavallo tra ambito delle relazioni economiche e delle relazioni interpersonali, è rappresentato dalla conoscenza personale con imprenditori stranieri: si tratta di un elemento indicato dalla metà delle imprese con entrambi gli orientamenti⁵.

Fattori che influenzano la decisione di esportare: soggetti con rapporti economici (valori percentuali)

	Clienti o fornitori	Collaboratori del territorio	Collaboratori del settore	Concorrenti
Sostenibili	47,1	21,4	46,2	23,5
Tradizionali	39,3	16	26,9	15,4

Fonte: Indagine RES

⁵ Per una discussione di questo aspetto, emerso come rilevante per l'attività di esportazione dei produttori siciliani in generale, si rimanda al contributo di Biagiotti e Viesti (2013) all'interno della citata ricerca della Fondazione RES.

Oltre a questo, hanno particolare rilievo le esperienze di clienti e fornitori già operanti all'estero e le collaborazioni con imprenditori sia dello stesso settore che, con un peso minore, della stessa zona. La maggior attitudine alla collaborazione delle imprese orientate alla sostenibilità si accompagna ad una maggior influenza di questi soggetti anche relativamente ad attività critiche come l'export. Anche il monitoraggio dei concorrenti, che costituisce una variante di un più profondo coinvolgimento nelle dinamiche produttive e settoriali, compare in alcuni casi come un fattore rilevante di influenza (di nuovo, maggiormente per le imprese orientate alla sostenibilità). La maggior diffusione di soggetti con cui si hanno relazioni economiche tra gli operatori orientati alla sostenibilità è confermata dai consulenti abituali, rilevanti nel 29,4% dei casi (ma solo per il 16% delle imprese tradizionali). Questo tipo di soggetto, per altro è indicato come abbastanza o molto rilevante per il successo delle esportazioni ormai avviate, dal 35,7% delle imprese orientate alla sostenibilità (e dal 20,7% delle altre). Da segnalare in fine come le iniziative degli enti locali emergano come un fattore che ha influenzato la decisione di esportare più diffuso tra le imprese tradizionali 29,6% contro il 18,8% di quelle orientate alla sostenibilità), mentre l'occasionale viaggio per motivi non d'affari ha influenzato il 31,3% di queste ultime (contro il 24% delle tradizionali).

Con riferimento all'inizio delle esportazioni, e in particolare al tipo di clienti iniziali, per queste attività l'interlocuzione decisamente più diffusa è quella con importatori (82,8%), mentre un ruolo modesto hanno sia la grande distribuzione organizzata (18,4%), sia i singoli operatori – come negozi, ristoranti, etc. - (23%). Un ruolo marginale è svolto dai consumatori finali (8%). Il confronto tra imprese orientate alla sostenibilità e imprese tradizionali mostra una più diffusa presenza, tra le prime, di canali presumibilmente più selettivi e attenti alle caratteristiche qualitative e specifiche del prodotto, una minor rilevanza della grande distribuzione organizzata.

Acquirenti esteri iniziali (valori percentuali)

	Importatori	GDO	Singoli operatori	Consumatori
Sostenibili	87	13	30,4	13
Tradizionali	80,9	21,3	17	8,5

Fonte: Indagine RES

Qual è la situazione al momento della rilevazione, dal punto di vista dei principali acquirenti esteri? Al livello complessivo gli importatori mantengono un ruolo preminente (86,2%), cresce di rilevanza la grande distribuzione organizzata (citata dal 27,6% degli operatori) e sono sostanzialmente stabili sia i singoli operatori (25,3%) che, nella loro marginalità, i consumatori finali (8%).

Acquirenti esteri attuali (valori percentuali)

	Importatori	GDO	Singoli operatori	Consumatori
Sostenibili	91,3	26,1	39,1	13
Tradizionali	80,9	31,9	14,9	8,5

Fonte: Indagine RES

Il confronto tra le imprese dei due tipi mostra il consolidarsi sia degli importatori che dei singoli operatori, interlocutori di una quota minoritaria, ma tutt'altro che trascurabile, di aziende orientate alla sostenibilità. C'è dunque un rafforzamento di canali relazionali presumibilmente dedicati, che valorizzano la specificità espressa da queste imprese, accanto ad una crescita del ruolo della grande distribuzione organizzata. Quest'ultimo appare un dato complessivo del settore ma, nella sua capacità di estendersi anche alle imprese orientate alla sostenibilità, può testimoniare una maggiore attenzione anche di questo tipo di soggetti per linee di prodotto connotate nel senso della sostenibilità e del biologico.

E' interessante notare come gli investimenti per avviare le esportazioni siano considerati consistenti o molto consistenti da più della metà delle imprese orientate alla sostenibilità (52,6%), contro meno di un terzo delle altre (27,8%). Il dato si accentua in maniera marcata con riferimento all'entità degli investimenti addizionali attualmente considerati necessari per continuare ad esportare: questi sono valutati come consistenti o molto consistenti da ben il 73,7% dei produttori orientati alla sostenibilità, contro un comunque ragguardevole 52,8% degli operatori tradizionali.

Il tipo di soluzioni organizzative adottate per la gestione delle esportazioni mostra che la presenza di una struttura interna dedicata è diffusa solo in una minoranza dei casi (30,4% delle imprese orientate alla sostenibilità, 37,8% delle altre). Negli altri casi è essenzialmente l'imprenditore in prima persona (37% delle imprese orientate alla sostenibilità e 33,3% delle altre) o l'ufficio commerciale a presidiare questa funzione. Quest'ultima soluzione è quella decisamente più praticata dalle imprese orientate alla sostenibilità (60% dei casi contro 18,5% delle altre). Per entrambi i tipi di impresa il personale interno coinvolto nei rapporti con l'estero contribuisce al successo delle esportazioni. I produttori orientati alla sostenibilità considerano questo contributo molto significativo nel 38,9% dei casi (contro il 32,4% degli altri), lo considerano abbastanza significativo nel 33,3% (contro il 32,4%).

L'impressione di una minor centralità delle esportazioni che si può ricavare considerando su un piano formale le soluzioni organizzative adottate deve essere temperata tenendo conto del più alto numero medio di lavoratori esplicitamente dedicati all'export nelle imprese orientate alla sostenibilità (2,6 contro 1,8) e, soprattutto, della presenza di percorsi di formazione specifici per gli

addetti al presidio di queste attività. Tali percorsi sono infatti attivati da ben il 65,2% delle imprese orientate alla sostenibilità contro il 31,8% delle altre. Alcuni elementi suggeriscono infatti che il riferimento ai mercati esteri abbia una maggior centralità proprio nell'esperienza delle imprese orientate alla sostenibilità.

In generale, per le imprese esportatrici, superata la fase di esordio sui mercati esteri – che, come mostrato altrove (Biagiotti e Viesti, 2013), è spesso il passaggio più critico nell'esperienza di questi operatori –, la loro attività in questo campo assume un carattere che viene definito regolare e continuativo in tre quarti dei casi. Esportazioni regolari e continuative sono tuttavia più presenti nell'esperienza delle aziende orientate alla sostenibilità (87% dei casi) rispetto a quelle tradizionali (76,1%). Inoltre, risultati largamente più positivi (le esportazioni sono cresciute *sempre*) sono dichiarati dal 65,2% delle imprese orientate alla sostenibilità, contro il 31,1% delle tradizionali (e un valore aggregato per queste attività del 38,1%). Anche il dato disponibile sull'ammontare delle esportazioni nel primo trimestre 2012, per quanto da prendere con cautela, vede le imprese tradizionali assestarsi su circa il 60% del valore dei realizzi dichiarati dalle imprese orientate alla sostenibilità. Infine, è opportuno segnalare come in termini di prospettive di medio periodo – 3/5 anni – l'aspettativa di un andamento positivo o molto positivo dell'attività sui mercati esteri sia condivisa da ben l'84,2% delle imprese orientate alla sostenibilità, contro una pur consistente maggioranza del 61,5% di operatori tradizionali.

Osservazioni conclusive

L'indagine sulle caratteristiche e sui comportamenti delle imprese esportatrici siciliane del settore agricolo e agroindustriale, all'interno del campione messo a disposizione dalla Fondazione RES, ha permesso di rilevare alcuni elementi che trovano una diversa diffusione all'interno del gruppo degli operatori orientati alla sostenibilità e degli operatori tradizionali.

Un primo insieme di elementi distintivi riguarda la diffusione dei processi innovativi. Sappiamo dalla letteratura che le imprese operanti sui mercati esteri, per la loro esposizione a condizioni più stringenti di concorrenza, ricevono tendenzialmente maggiori sollecitazioni per ridefinire il proprio assetto produttivo nel perseguimento di maggiore efficienza, produttività e capacità competitiva. Le imprese del campione prese in considerazione rivelano come questo orientamento, pure presente tra gli operatori tradizionali, sia più diffuso tra gli operatori che perseguono la sostenibilità nella loro attività. L'introduzione di innovazioni di prodotto, organizzative, nella commercializzazione e attraverso l'introduzione di nuove tecnologie è citata in maniera decisamente più frequente da questo gruppo. La relazione con i mercati esteri, una volta instaurata, sollecita inoltre gli operatori orientati alla sostenibilità a introdurre innovazioni che si concentrano, in particolare e in maniera

distintiva rispetto a quanto riscontrato tra gli altri operatori, nel miglioramento del prodotto e delle strategie di marketing.

Un secondo insieme di elementi che abbiamo preso in considerazione riguarda le relazioni attivate dalle imprese, le forme di aggregazione e collaborazione. Un primo dato importante riguarda la diffusione decisamente maggiore dell'adesione a consorzi da parte di imprese orientate alla sostenibilità. Questa modalità di aggregazione è più diffusa nel caso dei fidi e dell'export, ma soprattutto delle “altre attività”, lasciando intendere che, oltre ad una maggior propensione all'interazione e alla collaborazione interorganizzativa, esistano probabilmente delle tematiche specifiche, legate alla conduzione aziendale secondo criteri di sostenibilità che vengono affrontate anche attraverso questo tipo di strumenti.

La propensione alla collaborazione con altre imprese è inoltre presente in maniera decisa tra le imprese orientate alla sostenibilità. Relativamente a questa dimensione, i dati suggeriscono tre osservazioni. In primo luogo, settore e territorio sono molto importanti nella strutturazione di queste collaborazioni, con una diffusione leggermente maggiore del primo, che possiamo ragionevolmente imputare alla specificità dell'orientamento produttivo adottato. Questo induce presumibilmente a rintracciare selettivamente interlocutori vicini alla propria specifica attività più frequentemente nel settore in senso lato piuttosto che nel circoscritto spazio fisico di appartenenza.

In secondo luogo, un tema preminente di collaborazione riguarda, oltre e più che la produzione in senso stretto, la circolazione di informazioni. Anche in questo caso è probabile che esista un nesso tra il peculiare orientamento produttivo e la circolazione di conoscenze, tacite e codificate, necessarie a perseguirlo. In entrambi i casi sembra dunque che la dimensione relazionale svolga un ruolo importante nel sostenere la circolazione di informazioni e connoti maggiormente l'esperienza di questi operatori. Abbiamo del resto visto come il cambiamento nel processo e nel prodotto siano più frequentemente riscontrati nelle imprese orientate alla sostenibilità e possiamo assumere che informazioni e conoscenze siano un ingrediente fondamentale di questo comportamento organizzativo, tanto più importante quanto più le risposte fornite dalle aziende sono orientate alla sostenibilità e alla complessità, allontanandosi da interventi standard meno ancorati al contesto – in senso lato - in cui questi operatori si collocano. Infine, indagando l'origine dei rapporti di collaborazioni, si riscontra come il contesto amicale svolga un ruolo decisivo e distintivo per le imprese orientate alla sostenibilità. Un ruolo che nelle imprese tradizionali è svolto dal canale prettamente economico. Come interpretare questa differenza? Possiamo ipotizzare che l'adesione ad un orientamento votato alla sostenibilità implichi un più elevato livello di coinvolgimento soggettivo e la partecipazione ad un processo collettivo di messa in discussione delle modalità tradizionali di conduzione delle attività economiche, il che intrinsecamente favorisce la creazione di legami sociali e forme di interazione più ricche di quelle sottese al mero svolgimento di transazioni

economiche. Le informazioni raccolte suggeriscono poi di associare questo aspetto alle caratteristiche intrinseche alla conduzione di queste attività economiche, specie laddove l'orientamento innovativo e lo scambio di conoscenze vengono a rappresentare un elemento decisivo della capacità competitiva di questi operatori, elemento che, a sua volta, dipende, o è più facilmente perseguibile attraverso la mobilitazione di forme di relazione più dense e complesse. Sembrerebbe dunque che qui, come in altri ambiti, la centralità dell'innovazione, della circolazione delle informazioni e dell'elaborazione della conoscenza si incardinino in meccanismi di interazione e controllo dell'incertezza dipendenti dalle caratteristiche culturali e relazionali del contesto sociale in cui gli operatori si collocano (Rullani, 1998; Trigilia, 2007).

La riflessione sull'attività nei mercati esteri, infine, deve in primo luogo registrare che numerosi elementi supportano l'idea di un maggiore e più diffuso ed efficace attivismo degli operatori orientati alla sostenibilità. Vanno in questa direzione le informazioni sul valore delle esportazioni, sulla loro continuità, sulla crescita della loro entità e sulle previsioni del loro andamento nel medio periodo. Risultati positivi sono infatti generalmente riportati o indicati con maggior frequenza da questi operatori piuttosto che dalle imprese tradizionali.

L'analisi dei canali che hanno sostenuto la creazione di relazioni con i mercati esteri permettono solo in parte di distinguere le imprese orientate alla sostenibilità. Molti elementi, anche con un'ampia diffusione, si trovano nella medesima proporzione all'interno dei due gruppi. Gli spostamenti registrati sembrano andare in due direzioni. In primo luogo, è più diffusa tra chi persegue la sostenibilità l'influenza di soggetti con cui si hanno relazioni sul terreno delle attività produttive. Inoltre, le relazioni che contano sembrano essere quelle con soggetti che nella pratica produttiva sono a più diretto contatto con i rispondenti e, presumibilmente, ne condividono la visione. In particolare, clienti e fornitori e collaboratori del settore hanno influenzato quasi la metà dei rispondenti, suggerendo che al livello di filiera e di componente qualificata del settore la dinamica di collaborazione che abbiamo evidenziato influenza significativamente anche la decisione di esportare. I rispondenti sembrano dare risalto in maniera selettiva ai possibili stimoli a favore delle esportazioni valorizzando la vicinanza al loro orientamento, così ad esempio è discretamente segnalata l'influenza della formazione, la scoperta inintenzionale dei mercati attraverso il viaggio di piacere, mentre iniziative presumibilmente più generaliste di promozione degli enti locali sembrano avere un ruolo più marginale.

In questi termini il quadro offerto dalle imprese orientate alla sostenibilità sembra presentare degli elementi che declinano secondo questi principi produttivi, e accentuano sulla base di una specializzazione di nicchia all'interno del settore, alcuni tratti generali degli esportatori siciliani, in particolare l'importanza della valorizzazione delle relazioni interpersonali, la gradualità del processo di penetrazione nei mercati esteri, lo sfruttamento di risorse spontaneamente e liberamente

accessibili nel loro ambiente sociale, specie nella fase di esordio. In questa direzione va ad esempio la composizione del ventaglio di acquirenti che, sia nella fase di esordio che al momento della rilevazione registra la centralità di interlocutori specifici – moltissimo importatori, ma anche singoli operatori e in parte consumatori finali – . L'impressione è quella di mercati costruiti all'interno di un mondo di relazioni fortemente connotate da questo orientamento produttivo, in cui ad esempio la grande distribuzione organizzata svolge un ruolo marginale, arrivando in ritardo a presidiare questo spazio. Complessivamente appare centrale è il radicamento in un sistema di relazioni sociali che, dal momento della produzione a quello del consumo, sembra incorporare l'attività di questi produttori, confermando a questo livello l'importanza del radicamento sociale dei percorsi di sostenibilità (Donolo, 2007; Rullani, 2011). Parimenti, questa mobilitazione delle relazioni che sostengono l'attività produttiva sembra integrarsi, nel caso degli operatori che mostrano un comportamento maggiormente proattivo rispetto alle esportazioni, con interventi dedicati, investimenti specifici rivolti a sostenere la capacità competitiva su questo terreno. Come emerso per l'aggregato delle imprese esportatrici “emergenti” della Sicilia (Biagiotti e Viesti, 2013), anche il sottoinsieme degli operatori orientati alla sostenibilità si connota per una maggior diffusione di investimenti specifici che vanno a integrare le risorse relazionali e cognitive liberamente accessibili nell'ambiente e rafforzano la loro posizione competitiva. Gli investimenti diretti ad accedere, presidiare e allargare la presenza sui mercati internazionali, il diffuso ricorso ad una formazione specifica rivolta al personale impegnato sul fronte delle esportazioni, segnalano infatti che un ingrediente fondamentale del successo di queste imprese risiede nella capacità di accedere con canali più formalizzati a risorse complementari rispetto a quelle spontaneamente disponibili sulla base della propria storia, del proprio territorio e del contesto sociale in cui si opera.

Riferimenti bibliografici

- Aprile M.C. (2007), *Consumo di prodotti biologici e informazione*, in D. Covino (a cura di) (2007).
- Asmundo A. e Nerozzi S. (2013), *Dentro le imprese: un'analisi degli indicatori di bilancio*, in P.F. Asso e C. Trigilia (a cura di) (2013).
- Asso P.F. e Trigilia C. (a cura di) (2013), *Dall'isola al mondo. L'internazionalizzazione leggera in Sicilia*, Donzelli, Roma.
- Id.(2012), *La nuova occasione. Città e valorizzazione delle risorse locali*, Donzelli, Roma.
- Asso P.F. e Trigilia C. (2013), *Introduzione. L'internazionalizzazione leggera in Sicilia*, in P.F. Asso e C. Trigilia (a cura di) (2013).
- Asso P.F., Foderà R. e Pipitone V. (2013), *Imprese che esportano e imprese che vorrebbero esportare: un confronto*, in P.F. Asso e C. Trigilia (a cura di) (2013).
- Biagiotti A. e Viesti G. (2013), *Esportare dall'isola. I protagonisti e i meccanismi dell'internazionalizzazione*, in P.F. Asso e C. Trigilia (a cura di) (2013).
- Covino D. (a cura di) (2007), *Che cos'è l'agricoltura biologica*, Carocci, Milano.
- Id. (2007), *Implicazioni dell'agricoltura biologica*, in D. Covino (a cura di) (2007).
- Donolo C. (2007), *Sostenere lo sviluppo. Ragioni e speranze oltre la crescita*, Bruno Mondadori, Milano.
- ISTAT (2013), *VI Censimento generale dell'agricoltura in Sicilia. Risultati definitivi*, Roma.
- Rullani E. (1998), *Dal fordismo realizzato al postfordismo possibile: la difficile transizione*, in L. Romano L. e E. Rullani (a cura di), *Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo*, ETAS, Milano.
- Rullani E. (2011), *Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi*, Marsilio, Venezia.
- Trigilia C. (2007), *La costruzione sociale dell'innovazione. Economia, società e territorio*, Florence University Press, Firenze