



# Camera di Commercio Mantova

**7** QUADERNI DELL'ECONOMIA PROVINCIALE

## I GIOVANI IMPRENDITORI MANTOVANI E LA SUCCESSIONE DI IMPRESA

approfondimenti, interviste  
e un'indagine  
sui giovani imprenditori agricoli

STUDI E RICERCHE

2006

SERVIZIO STUDI E INFORMAZIONE  
STATISTICA ECONOMICA



*Presidente:* Ercole Montanari

*Segretario Generale:* Enrico Marocchi

*Dirigente Area Studi e Relazioni esterne:* Elena Spagna

*Responsabile Servizio Informazione Economica:* Claudia Saccani

Collana “Quaderni dell’Economia Provinciale”, curata dal Servizio studi e Informazione statistica Economica della Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Mantova

*Realizzazione studio:* Maria Gloria Campi e Maurizio Zoppi, con la collaborazione di Laura Acerbi, Chiara Laloli e Cecilia Mariotto, nel tirocinio post lauream dell’Università degli Studi di Padova - Facoltà di Psicologia

*Coordinamento:* Elena Spagna e Claudia Saccani

*Impaginazione grafica:* Manuela Carra

*Per informazioni:*

Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Mantova  
Servizio studi e Informazione statistica Economica

Via P.F. Calvi, 28 – 46100 Mantova

Tel. 0376.234271 Fax 0376.234259 E-mail: [studi@mn.camcom.it](mailto:studi@mn.camcom.it)

Sito internet: [www.mn.camcom.it](http://www.mn.camcom.it)

## **Indice**

<b>Presentazione</b>	7
<b>Premessa</b>	9
<b>Introduzione</b>	11

### **Parte I**

#### **L'indagine**

#### **Capitolo 1**

<b>Il punto di partenza</b>	17
1.1 <i>I primordi della ricerca</i>	17
1.2 <i>Il passaggio generazionale</i>	20
1.3 <i>Azienda ed Impresa</i>	26
1.4 <i>Il Giovane Imprenditore</i>	28
1.5 <i>L'imprenditore tra Azienda e Famiglia</i>	31
1.6 <i>I dubbi di Cesare</i>	35

#### **Capitolo 2**

<b>Le aziende mantovane e la continuità d'impresa</b>	39
2.1 <i>I passaggi della ricerca</i>	39
2.2 <i>Mantova e l'imprenditorialità</i>	43
2.3 <i>Mantova attraverso la storia</i>	44
2.4 <i>Indagine conoscitiva: "ricercazione"</i>	48

#### **Capitolo 3**

<b>Essere giovani imprenditori agricoli oggi – Un'indagine esplorativa sui giovani mantovani</b>	53
3.1 <i>Finalità ed obiettivi della ricerca</i>	53
3.2 <i>Il metodo</i>	54
3.3 <i>Modalità di somministrazione</i>	56
3.4 <i>I partecipanti</i>	56
3.5 <i>Risultati e commenti</i>	58
3.6 <i>Conclusioni</i>	68

## **Capitolo 4**

<b>L'urgenza del cambiamento in agricoltura</b>	71
4.1 <i>La situazione attuale: crisi o potenzialità?</i>	71
4.2 <i>Il passaggio generazionale come occasione di cambiamento dell'agricoltura "tradizionale"</i>	77

## **Capitolo 5**

<b>L' agricoltura al femminile</b>	83
5.1 <i>Introduzione</i>	83
5.2 <i>La femminizzazione</i>	84
5.3 <i>La distribuzione delle imprese agricole gestite da donne in Italia</i>	86
5.4 <i>Il ruolo della donna</i>	88
5.5 <i>Donna, Madre e Moglie</i>	92
5.6 <i>Donna Imprenditrice</i>	92
5.7 <i>La donna e il passaggio generazionale</i>	95
5.8 <i>Donne in campo</i>	96

## **Capitolo 6**

<b>Le risorse del giovane imprenditore agricolo</b>	97
6.1 <i>Società post-moderna: globalizzazione, nuove tecnologie e comunicazione</i>	97
6.2 <i>L'agricoltura tra mercato locale e globale</i>	101
6.3 <i>Da agricoltore ad imprenditore agricolo: un cambio di mentalità</i>	105
6.3.1 <i>L'Innovazione</i>	107
6.3.2 <i>Il lavoro in rete</i>	109
6.3.3 <i>La formazione in agricoltura</i>	112

<b>Conclusione</b>	117
--------------------	-----

## **Parte II**

### **Voci Mantovane**

<b>Storie mantovane di continuità d'impresa</b>	123
<i>F.Ili Corneliani s.p.a., Corte Virgiliana, Grossi Carta Mantova s.p.a., LCM s.n.c.</i>	
<b>Interviste ad opinion leaders mantovani</b>	131
<i>Maurizio Castelli, Davide Cornacchia, Giovanna Di Re, Patrizia Graziani, Massimo Lorenzi, Claudio Piva, Elisabetta Poloni, Raffaella Salomoni, Massimo Salvarani, Elide Stancari, Alberto Zilocchi</i>	
<b>Ringraziamenti</b>	161
<b>Riferimenti bibliografici</b>	167
<b>Appendice A - Il questionario</b>	171
<b>Appendice B - Mappa delle aziende sul territorio</b>	175



## **PRESENTAZIONE**

Il Forum Giovani Imprenditori, istituito dalla Camera di commercio di Mantova nel 2003, è una realtà dinamica che si avvale dell'apporto dei rappresentanti giovanili di tutte le associazioni economiche provinciali dei settori commercio, industria, artigianato e agricoltura.

Nel corso di questi primi anni sono state numerose e partecipate le iniziative ideate, organizzate e realizzate dal Forum e ciò testimonia la vivacità e l'intraprendenza delle nuove generazioni di imprenditori che rappresentano il futuro e la forza della nostra economia.

Uno dei punti nodali dell'evoluzione economica per le giovani leve è sicuramente il tema del passaggio generazionale in azienda e l'ipotesi di realizzare la presente indagine sul nostro territorio ha raccolto l'immediato interesse dei componenti del Forum Giovani Imprenditori di Mantova.

Abbiamo ritenuto quindi utile dedicare questo nuovo numero della collana "Quaderni dell'economia provinciale" proprio alla questione delle successioni d'impresa attraverso una attenta indagine, condotta dallo Studio di Formazione e Consulenza Aziendale Leader Trainer Team di Mantova, in collaborazione con l'Università di Padova e con il supporto Servizio Studi e Informazione Statistica Economica della Camera di Commercio di Mantova.

Questo fenomeno è stato sondato grazie alla collaborazione di imprese e di associazioni di categoria mantovane – in particolare del

settore agricolo - che hanno dimostrato una particolare sensibilità riguardo al delicato tema che riteniamo debba essere gestito e supportato per garantire un sano e florido sviluppo del nostro sistema imprenditoriale, innovandolo e rinnovandolo attraverso un positivo approccio della seconda generazione in azienda.

Auspichiamo che questa ricerca possa rappresentare un primo passo per la nostra provincia proprio nella direzione di una gestione consapevole del passaggio generazionale e delle sue molteplici dinamiche organizzative e psicologiche.

**Prof. Ercole Montanari**

Presidente della Camera di Commercio  
Industria Artigianato e Agricoltura di Mantova



## **PREMESSA**

L'attenzione di Leader Trainer Team all'individuo, imprenditore di se stesso prima, e leader aziendale poi, rappresenta la chiave di lettura e di intervento che ci contraddistingue. La persona quindi, come fulcro di qualsiasi attività e come elemento fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi, sia personali che aziendali.

Oggi non bastano più le sole competenze professionali acquisite, abbinate a doti caratteriali di decisione e volontà; oggi serve dotarsi di nuovi strumenti per essere pronti ai continui cambiamenti del mercato, delle tecnologie, delle modalità di interazione.

“Non è il più forte della specie che sopravvive, né il più intelligente, ma quello più sensibile a reagire al cambiamento”.

Con queste parole Charles Darwin, il celebre evoluzionista, individuava le caratteristiche per “sopravvivere” alle continue evoluzioni a cui noi, e le organizzazioni in cui operiamo, siamo sottoposti.

Leader Trainer Team è anche punto di incontro per imprenditori e professionisti che, pur lavorando nelle più svariate aree geografiche del Centro Nord ed in diversi settori economici, si ritrovano perché cercano insieme un modo nuovo, curioso e creativo, di impostare strategie vincenti per ottenere risultati efficaci per loro. Nel condividere il lavoro di ciascuno, ci siamo resi conto di come i legami familiari divengano significativi quando una famiglia è titolare dell'azienda.

E proprio nei momenti di cambiamento, come può essere l'introduzione in azienda dei figli, è necessario analizzare e saper gestire tutte le componenti del "sistema azienda".

Assieme ai problemi più strettamente tecnici, legati alle macchine ed agli strumenti che usiamo durante il nostro lavoro, non dobbiamo dimenticare l'importanza della comunicazione e delle relazioni tra i vari attori in campo.

Comunicazione e relazioni che, in azienda, sono spesso più difficili da gestire nel caso di rapporti tra membri della stessa famiglia.

Il nostro lavoro di ricerca, fatto attraverso interviste-incontri diretti con i giovani imprenditori, vuole essere da stimolo per continuare a riflettere sull'importanza delle relazioni anche in ambito aziendale, soprattutto nei momenti di transizione delicati ed importanti, come quello del passaggio generazionale.

Abbiamo voluto anche sottolineare l'importanza dell'imprenditorialità di ciascuno. Il giovane imprenditore, infatti, pur dando continuità ad una azienda già avviata, deve mettere in campo risorse nuove per far evolvere la "nuova" azienda secondo la sua vision.

Ci piace pensare che questa pubblicazione possa diventare l'occasione per aprire un canale di comunicazione e di confronto su questi temi. Saremo perciò contenti di ricevere feedback tramite il nostro sito: [www.leadertrainerteam.com](http://www.leadertrainerteam.com)

*Maria Gloria Campi e Maurizio Zoppi*

## **INTRODUZIONE**

Del tema della continuità d'impresa è necessario continuare a parlare, in qualsiasi modo. Questionari a senior e junior, interviste ad opinion leaders, testimonianze, e qualsiasi altra iniziativa possa inserirsi nel tema della continuità d'impresa, sono tutti spunti utili a tenere alta l'attenzione su questo tema spesso non sufficientemente considerato ed analizzato.

In questa pubblicazione la scelta è stata quella di partire ad affrontare questo tema dal punto di vista del "continuatore", del giovane che raccoglie l'eredità della generazione precedente, per "reinvestirla" nell'attuale contesto. Questo lavoro si snoda attorno alle esperienze di giovani imprenditori che si stanno affacciando alla gestione dell'impresa di famiglia, o che da questa sono partiti per avviare altre avventure imprenditoriali.

La ricerca, infatti, prende l'avvio dalla presentazione del tema della "Continuità d'impresa" al Forum dei Giovani Imprenditori costituito dalla Camera di Commercio di Mantova. È quindi il punto di vista del giovane imprenditore quello che vogliamo analizzare; è il punto di vista di giovani che già hanno scelto di rimanere nell'azienda di famiglia e di adoperarsi per mantenerla competitiva ed adeguata all'attuale mercato.

Sicuramente questo è un punto di vista parziale e, per avere un quadro il più possibile esaustivo della complessità della situazione, sarebbe necessario raccogliere elementi dall'angolo di visuale dei senior, e da quello, più sommerso e più difficile da raggiungere,

delle imprese nelle quali il passaggio generazionale incontra qualche difficoltà a realizzarsi.

Come vedremo nel corso dei capitoli, le vicende di questa indagine conoscitiva sul passaggio generazionale nella provincia di Mantova sono state particolari ed hanno determinato la direzione del percorso. Vedremo infatti che la disponibilità a collaborare all'indagine è arrivata in modo coordinato e collaborativo soltanto dal settore primario.

Come vedremo inoltre, l'indagine esplorativa ha assunto i connotati di una riflessione condivisa su un percorso di innovazione e di cambiamento.

Questo volume è costituito da due parti principali.

Una prima parte di riflessione sui temi della continuità di impresa e dell'imprenditorialità. Saranno evidenziati elementi partendo da esperienze e studi disponibili sul tema, assieme ad altri derivanti dalle esperienze di aziende del nostro territorio. Si sono cercati anche altri punti di vista, ad esempio dall'angolo di visuale di chi decide di lasciare l'impresa familiare. Ci sono alcuni cenni di storia mantovana che danno qualche spunto di riflessione per comprendere la fatica che Mantova sopporta per ritrovare una sua anima imprenditoriale.

La prima parte vede inoltre la presentazione e l'analisi dei dati della ricerca, sviluppatasi grazie alle interviste effettuate a ventinove giovani imprenditori agricoli della provincia di Mantova.

Sono poi stati affrontati, in specifici capitoli, i temi dell'imprenditorialità, dell'impresa al femminile e delle risorse che il

giovane imprenditore deve mettere in campo, il tutto orientato al mondo agricolo.

La seconda parte di questo lavoro raccoglie testimonianze di famiglie d'impresa mantovane che già sono passate attraverso le generazioni che si susseguono. Tali storie presentano spunti sui diversi modi in cui vengono vissuti ed affrontati i temi della successione e della continuità d'azienda. Insieme a queste testimonianze sono riportate le interviste a quegli *opinion leaders* mantovani che hanno dato la disponibilità a condividere una riflessione sui temi del passaggio generazionale e della giovane imprenditoria nella realtà mantovana.



# **Parte I**

## **L'indagine**





# CAPITOLO 1

## Il punto di partenza

### ***1.1 I primordi della ricerca***

Le aziende familiari sono la colonna portante del sistema economico italiano e non solo. Considerato che il boom imprenditoriale risale agli anni sessanta-settanta, oggi è di grande attualità ed urgenza il tema del passaggio generazionale nelle imprese. In modo particolare, sono coinvolte in esso le PMI, dove il transito della conduzione di impresa avviene all'interno dei soggetti di uno stesso sistema familiare. Il giovane, futuro imprenditore, per poter intraprendere con successo la sua avventura, ha innanzitutto bisogno di scoprire la propria personale imprenditorialità, come condizione indispensabile per poter individuare il proprio modo di rendere produttivo il suo ruolo, che sarà determinante per la prosecuzione dell'azienda, realizzandone il successo per il bene proprio e della collettività.

Oggi, nell'era della globalizzazione, la modifica degli equilibri del mercato mondiale, le nuove tecnologie e l'importanza delle strutture di rete, richiedono competenze che i giovani hanno la possibilità di acquisire e che sono ancora un po' lontane per molti padri. Senior e junior hanno la necessità di trovare un equilibrio tra la stabilità della tradizione aziendale e i modi nuovi di fare impresa, insieme alla necessità di saper superare il consueto per modi nuovi che, soli, possono garantire oggi la sopravvivenza dell'impresa stessa.

La Comunità Europea continua a dedicare grande attenzione all'evoluzione e al sostegno delle aziende interessate dal Passaggio Generazionale. Alle sollecitazioni della Comunità Europea, rispondono Associazioni Nazionali di ampio respiro quali l'AIDAF<sup>1</sup>, che, a Milano, organizza convegni ed approfondimenti sul tema, così come l'API di Varese, la cui sezione giovani sta lavorando molto sul tema del passaggio generazionale.

Purtroppo sono ancora le grandi realtà delle aziende familiari a rendersi conto dell'urgenza di un elemento che finisce, oggi, per assumere i connotati di un problema molto serio per la sopravvivenza delle imprese. In Emilia, l'API ha da tempo un'équipe appositamente strutturata per l'intervento e la ricerca sul passaggio generazionale. Anche nel Nord Est italiano è nato un notevole movimento di opinione su questo problema e molte aziende utilizzano consulenze competenti per la pianificazione del passaggio generazionale.

Le esperienze e le storie che vengono raccontate, di situazioni delle piccole aziende familiari del nostro territorio, e non solo, molto spesso evidenziano la difficoltà ed il disagio nell'affrontare il tema del passaggio generazionale, o meglio, come preferiamo chiamarlo, della *continuità d'impresa*.

Facciamo una carrellata su queste "storie", utili a contestualizzare i passaggi della ricerca e ad introdurre degli

---

<sup>1</sup> L'Associazione Italiana delle Aziende Familiari - AIdAF - svolge la propria attività per le aziende familiari italiane piccole, medie e grandi operanti nei diversi settori economici al fine di assicurarne la continuità nei processi di transizione e lo sviluppo in un'epoca di cambiamenti e di allargamento dei mercati di portata storica.

elementi che sono facilmente ritrovabili nelle “storie d’impresa” del territorio mantovano.

Ci si può imbattere in aziende in cui è impegnata tutta la famiglia: figli, nuore, cognati e parenti vari. Il professionista, manager in questa azienda, direttore tecnico responsabile della progettazione, si ritrova spesso e volentieri a dover mediare tra le tensioni createsi tra i vari componenti della famiglia, magari per discussioni avvenute la sera prima e per ragioni connesse alla gestione dei rapporti familiari.

In un’altra azienda il professionista, responsabile di uno specifico settore, si trova a fare i conti con la scarsa funzionalità di un altro settore della stessa azienda, la cui responsabilità è affidata ad uno dei figli del titolare. In questa situazione, il professionista ha due alternative: o accetta le cose così come stanno, cercando soluzioni alternative che non intacchino gli equilibri familiari così raggiunti, o affronta direttamente la dinamica familiare, facendosi carico di problemi che esulano dall’ambito tecnico per cui è stato assunto.

Abbiamo anche storie che mettono in luce il rischio della non definizione funzionale dei manager con compiti direzionali. Un esempio per tutti lo attingiamo da un ingegnere che in un’azienda di un grosso centro toscano si è sentito “incaricare” dal titolare anziano nel seguente modo: “Ingegnere, dia una mano ai miei ragazzi . . .”, senza che però questa sua funzione di mentoring venisse formalmente esplicitata. In questo modo l’ambiguità della funzione la rendeva scarsamente efficace, con un “mandato” sicuramente gravoso per l’“ingegnere”.

Ancora, una azienda in cui è evidente il disagio e la fatica di definire la leadership nella continuità d'impresa, ha richiesto il supporto di consulenti per la produzione. Tali professionisti sono rimasti impegnati per lunghi tempi ad affrontare gli effetti senza lavorare sulle cause dei problemi, lasciando così inalterate le dinamiche stabilite della famiglia titolare, e perciò non modificando i risultati effettivi dell'azienda.

Queste aziende “preferiscono” accettare l'entrata in azienda di persone con legami affettivi che coinvolgono a vario titolo i titolari, piuttosto che avvalersi di *managers*, magari temporanei, che potrebbero aiutarli a superare le difficoltà insite nella gestione del passaggio. Tutto questo perché l'imprenditore teme che l'introduzione di un professionista di questo tipo, esterno alla famiglia, possa inficiare la trasmissione della titolarità ai figli.

Da ultimo, ci sono esperienze in cui il giovane manager, spesso in qualche modo affettivamente legato ai figli ed alla famiglia del titolare, arrivi ad essere “sostituto”, nel senso che il figlio se ne va a svolgere un altro lavoro al di fuori dell'azienda di famiglia ed il nuovo manager diviene parte del “nucleo familiare d'impresa”: ne viene inglobato per l'intenso rapporto che si instaura tra la famiglia titolare e lui stesso.

## **1.2 Il passaggio generazionale**

Passaggio generazionale, trasmissione d'impresa, successione, continuità d'impresa, sono tutti termini, più o meno felici, per indicare quel momento della vita di una azienda in cui il titolare comincia a

pensare a “dove sarà la sua azienda domani”, a “chi la porterà avanti”. Spesso il successore designato è il figlio, od i figli, ed il passaggio delle consegne non è cosa facile né breve: raramente, magari per fatti tragici, avviene che il figlio sostituisce il padre nella conduzione dell’ impresa; nella maggior parte dei casi padre e figlio vivono un lungo periodo spalla a spalla nella gestione dell’azienda.

Poi, a seconda dei diversi atteggiamenti del padre e del figlio, o come in letteratura si preferisce dire, del senior e del junior, si possono avere diversi esiti del processo di trasmissione d’impresa, che da Piantoni, autore di importanti contributi sul tema del passaggio generazionale in azienda, vengono così definiti: “La *successione elusa* è tipica di un senior con orientamento strategico al breve termine e scarsa consapevolezza del problema, oltre che assai restio a delegare attività a collaboratori e junior. Probabilmente è un imprenditore che non ha ancora accettato l’idea della successione, spaventato in maniera più o meno consapevole del vuoto esistenziale che si aprirà dopo il suo ritiro. Si tratta di solito di un imprenditore che ha creato l’azienda dal nulla, di cui sa tutto e che in fondo non considera gli altri alla sua altezza.

La *successione differita* si caratterizza per un approccio positivo nei confronti dell’idea di passare la mano, unito ad una considerazione altrettanto positiva nei confronti della nuova generazione e una disponibilità formale alla delega. Tutto ciò all’interno di un quadro strategico caratterizzato, come nella situazione precedente, da un orizzonte temporale limitato. In sostanza, l’imprenditore accetta l’idea della trasmissione d’impresa, dichiara a parole di volerla realizzare, ma nei fatti è un processo che

si protrae indefinitamente, perpetuando la convivenza in azienda delle due generazioni, senior e junior, con quest'ultimo che attenderà in un clima di crescente conflitto la soluzione naturale del problema.

La *successione con abdicazione* è l'esito di un atteggiamento da parte del senior di apertura al futuro ma di scarsa propensione alla delega. L'ipotesi è che il senior abbia compreso la necessità e anzi l'opportunità di passare la mano, ma non ha ancora accettato l'idea che l'azienda possa sopravvivere senza di lui. È incapace di affrontare il processo di successione con gradualità, con il rischio sostanziale che il passaggio generazionale avvenga all'improvviso, senza le opportune azioni di accompagnamento e crescita del junior.

La *successione senza abdicazione* è caratterizzata da elevata propensione alla delega e orientamento al futuro, quindi è la successione meno critica da gestire. L'unico elemento di incertezza è la scelta di tempo per il passaggio di consegne, pena il trasformarsi del processo in una successione differita". (Ferrari, 2005, pag. 12).

Le più difficili da gestire, sottolinea ancora Piantoni, sono la *successione pretesa* e quella *traumatica*: la prima è caratterizzata dall'impazienza del junior, la seconda dal verificarsi di eventi (morte del senior, suo impedimento o malattia) che non concedono la possibilità di gestire il processo. Entrambe sfuggono ad un processo pianificato, e la seconda in particolare è difficilmente risolvibile senza l'aiuto di consulenti esterni o di manager che gestiscano la transizione.

È importante sottolineare che, dal momento che l'obiettivo di un processo di successione è garantire la continuità dell'impresa, non esiste un tipo preferibile di successione, né un profilo ideale per l'imprenditore od il successore.

Proprio per la difficoltà e delicatezza del processo di successione, la Comunità Europea ha istituito una Commissione di Studio e di intervento. Un Gruppo di Esperti, provenienti da tutte le nazioni UE, è stato poi istituito per supportare la Commissione, costituita nel novembre 2000, per il monitoraggio dell'attuazione delle raccomandazioni emanate alcuni anni prima, sulla successione nelle Piccole e Medie Imprese (PMI)<sup>2</sup>.

Relativamente alle sole PMI, è stato stimato che nei prossimi dieci anni circa un terzo delle aziende europee cambierà proprietà (con percentuali diverse da Paese a Paese). Questo corrisponde ad una media di almeno 610.000 trasferimenti di PMI all'anno, di cui 300.000 PMI con dipendenti, per un totale stimato di 2,1 milioni di posti di lavoro, e 310.000 PMI senza dipendenti.

Uno dei contributi importanti di questo gruppo è stata la creazione di una guida delle "buone pratiche" a sostegno del trasferimento delle imprese (Commissione Europea, 2003).

Si è infatti rilevato che il 10% dei fallimenti di aziende che avvengono ogni anno sono imputabili alla mancata o non corretta gestione della successione, e che 2 aziende su 3 non sono più presenti sul mercato nell'arco dei cinque anni seguenti al cambio di gestione.

---

<sup>2</sup> Per l'Italia, di questo gruppo di esperti fanno parte il sig. Mario Spagnoli, di Unioncamere, ed il dott. Toni Brunello, dello StudioCentroVeneto, quest'ultimo autore di diversi libri e ricerche sul tema del passaggio generazionale.

È altrettanto vero che ha molta più probabilità di sopravvivere una azienda che ha gestito una successione, rispetto ad una azienda nuova nata (96% contro il 75% di aziende ancora operanti dopo cinque anni).

Da qui l'importanza del sostegno alle aziende nel momento della gestione del trasferimento d'impresa. In questo particolare momento infatti, come rilevano gli stessi esperti:

*“Vi sono in primo luogo problemi di ordine psicologico o emotivo. Molti imprenditori, specie quelli che hanno creato e costruito la loro impresa nell’arco di numerosi anni, sono molto restii ad abbandonare la loro attività ed a preparare il trasferimento dell’impresa. Il trasferimento di know-how e di competenze, se avviene, avviene molto tardi. Il risultato è che il trasferimento è spesso preparato in maniera insufficiente. La cosa non riguarda soltanto l’imprenditore che trasferisce l’azienda, ma influenza anche e limita il tempo di preparazione per l’acquirente o il successore e i suoi più stretti collaboratori.”* (Commissione Europea, 2002, pag.11)

Anche nel corso della ricerca, raccogliendo le testimonianze ed i contributi di diversi opinion leaders (Presidenti e Direttori di Associazioni o di Commissioni tematiche di lavoro), abbiamo riscontrato quali possono essere gli elementi che possono far diventare l'evento della successione d'impresa un momento traumatico nella vita dell'impresa stessa.

Il passaggio generazionale viene spesso percepito come un evento nodale perché si tratta di un processo in corso, che sta avvenendo: c'è qualcosa che cambia. Si osserva che molto, però, dipende dai diversi atteggiamenti, sia dei genitori che dei giovani. Il



problema, in alcuni casi, è che anche quando il genitore si rende disponibile a lasciare spazio al figlio, quest'ultimo spesso non si sa conquistare questo nuovo ruolo, ma semplicemente lo pretende; in realtà bisogna capire come queste due generazioni possono confrontarsi e dialogare. Da un lato il padre, anche se dispiaciuto, può avvertire il desiderio di lasciare spazio e autonomia al figlio, dall'altro comprende anche che non sempre è possibile, ad esempio nei casi in cui il figlio stesso non sa porsi nel modo giusto.

Poi sono stati citati anche i casi estremi in cui il padre autoritario pensa "Fin che ci sono, comando io..." e il figlio si ritrova senza una chance o ne ha pochissime; nella media dei casi il discorso è diverso, anche se esistono i casi estremi opposti dove il padre ha lasciato tutto in mano al figlio e il figlio non ha saputo gestire l'azienda.

Non vi è dubbio che il cambio generazionale sia un momento determinante, anche perché sembrano esserci sempre meno giovani disposti ad investire ed a rischiare, forse a causa del fatto che il contesto economico non è favorevole.

Ma questa è forse solo un'impressione, in quanto abbiamo spesso rilevato nelle nostre interviste una attuale riscoperta della imprenditorialità, del significato che essa ha e del valore che arriva ad acquisire. Occorre, per aiutare ciò, sostenere sempre di più nuovi percorsi all'interno delle nostre Scuole, che possano offrire ai giovani un'educazione all'imprenditorialità.

Per alcuni, il problema delle nuove generazioni è fondamentalemente il fatto che, da un lato possiedono una notevole preparazione tecnica, ma dall'altro non possiedono spesso una personalità adatta

a gestire un ruolo che avvertono come più grande di loro. Questo perché il benessere, i risultati, il lavoro “pronto” all’interno delle loro imprese di famiglia, in molti casi li portano, da una parte a lasciare gli studi molto presto, dall’altra a rimandare nel tempo il momento in cui si assumeranno un reale ruolo all’interno dell’azienda. E questo avviene in tutti i settori, da quello industriale a quello agricolo, per cui si tratta di una tendenza in atto che tende a generare squilibri e problemi.

È condiviso da molti degli intervistati il fatto che bisogna recuperare una nuova attenzione nei confronti dei giovani imprenditori, i quali devono anche dotarsi di un nuovo modo di pensare se vogliono andare avanti: oggi devono avere il coraggio di assumere una loro modalità per poter interpretare il loro tempo. I padri hanno interpretato il loro, in un periodo storico diverso; oggi i giovani sono chiamati ad interpretare il loro tempo, in maniera nuova ma con lo stesso spirito creativo dei padri.

### ***1.3 Azienda ed impresa***

Il Codice civile (art. 2555) definisce l'azienda come:

"... il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa". Dalla definizione emergono due punti fondamentali:

- l'aspetto patrimoniale dell'azienda come complesso di beni;
- la centralità della figura dell' imprenditore.

La definizione, infatti, precisa che il complesso di beni diviene impresa solo se è organizzato dall'imprenditore a tal fine. Non esiste alcun cenno specifico alla finalità dell'impresa, né ci sono indicazioni su come l'impresa debba essere organizzata: il tutto viene lasciato alla libertà dell' imprenditore. Chi legge tale definizione, senza avere specifiche conoscenze, si chiede certamente: che differenza c'è tra impresa e azienda? Chi è l'imprenditore? Quali sono le sue caratteristiche e le sue prerogative? Qual è il suo ruolo nel concreto? Cosa significa esercitare l'impresa? Quali sono le finalità dell'impresa?

Il concetto di azienda presuppone sempre quello di impresa; infatti l'azienda è necessaria per l'esercizio dell'impresa. L'azienda rappresenta la proiezione patrimoniale dell'impresa e i due concetti sono complementari. Le finalità proprie dell'impresa sono la produzione e lo scambio di beni e servizi e sono raggiungibili solo se l'imprenditore e i suoi collaboratori possono esercitare la loro attività sull'azienda. Perché esista un'impresa c'è la necessità di un imprenditore.

Il concetto di Imprenditore ed Impresa è già insito nel significato del termine stesso. Infatti, così come possiamo trovare su qualsiasi dizionario di lingua italiana:

Impresa: ciò che qualcuno imprende o comincia a fare.

Dall'altro lato, la traduzione italiano-latino del verbo "imprendere" manda ad *incipio, is, incepti, inceptum, ere* il cui significato corrisponde ad "iniziare, cominciare".

Quindi l'Imprenditore è l'iniziatore, è colui che comincia da un sogno, da una idea, e la struttura, per realizzarla, con gli strumenti che ritiene idonei, organizzati in "azienda".

La parola Impresa è anche usata per esprimere azioni ardue, pericolose, non alla portata di tutti. Ed anche questa definizione può comunque essere affiancata alle altre per ben definire l'operato che l'imprenditore svolge nell'assumersi quello che è comunemente definito "il rischio di impresa".

#### **1.4 Il giovane imprenditore**

Ma che cosa intendiamo quando parliamo di imprenditore?



**Figura 1**

La Figura 1 riassume il bagaglio di elementi che caratterizzano un imprenditore. Un imprenditore è una persona capace di affrontare, in maniera creativa, le situazioni problematiche trasformandole in occasioni di crescita personale ed aziendale. Per questo, vista la situazione di grande cambiamento della realtà economica rispetto alla generazione precedente, gli imprenditori di oggi hanno la necessità di scoprire e potenziare queste capacità per riuscire ad essere uomini nuovi, in una realtà nuova, attenti al cambiamento di una realtà in continua evoluzione, per consolidare e far crescere l'azienda del padre, trasformandola nella propria azienda.

Il nuovo imprenditore, ovvero il giovane imprenditore, non può dare continuità al modello aziendale del padre così come il padre l'ha concepito; il nuovo imprenditore deve mettere in campo la sua visione ed attuare la sua nuova strategia che, pur dando continuità ai successi dell'azienda del padre, fa volare l'azienda con ali nuove.

È sicuramente importante, per i giovani imprenditori, *respirare l'aria del rischio*, che è tipica delle famiglie degli imprenditori. La cosa bella dei giovani imprenditori di oggi, è l'ottimismo: anche se preoccupati, c'è sempre ottimismo, intendendo con ottimismo la capacità di cercare e di trovare una via di uscita, una soluzione nuova ed efficace.

Il fatto che si stia cercando di dare sempre più attenzione allo sviluppo dell'imprenditoria giovanile è testimoniato dalle diverse iniziative lanciate dalle Camere di Commercio, così come da alcune realtà Universitarie.

«L'imprenditoria giovanile è del tutto cambiata: una volta si "costruiva" nell'azienda familiare, oggi deve basarsi sulla sola creatività individuale», ha spiegato Gianni Lorenzoni, presidente di AlmaCube e docente di Strategia d'impresa.

L'incubatore dell'Università di Bologna, AlmaCube, fornisce alle nuove imprese di provenienza accademica lo start-up indispensabile per entrare nel mondo del lavoro.

In una serata dove la società Artel, composta da sette giovani donne di formazione professionale differente, ha illustrato le sue attività e presentato il borgo umbro di Lizori (tra Trevi e Spoleto), dove ha stabilito la sua base operativa, era presente in prima fila anche il Rettore dell'Università di Bologna, Pier Ugo Calzolari, a testimoniare l'interesse per il tema, sempre d'attualità, della promozione dell'imprenditoria giovanile<sup>3</sup>.

La Camera di Commercio di Mantova ha costituito, già da gennaio 2003, il Forum Giovani Imprenditori di Mantova, che ha promosso questa ricerca e questa pubblicazione.

I giovani imprenditori che compongono il Forum operano in campi molto diversi ma con obiettivi comuni: mettere a disposizione le proprie conoscenze ed esperienze, riconoscere le opportunità che accomunano i diversi settori economici, cercare una risposta trasversale nuova ai problemi di sempre, affinché tutte le giovani imprese possano migliorare e crescere. Il Forum vuole essere un punto di contatto e di confronto tra le diverse realtà del mondo dell'imprenditoria giovanile, per trovare linee d'intervento comuni ai

---

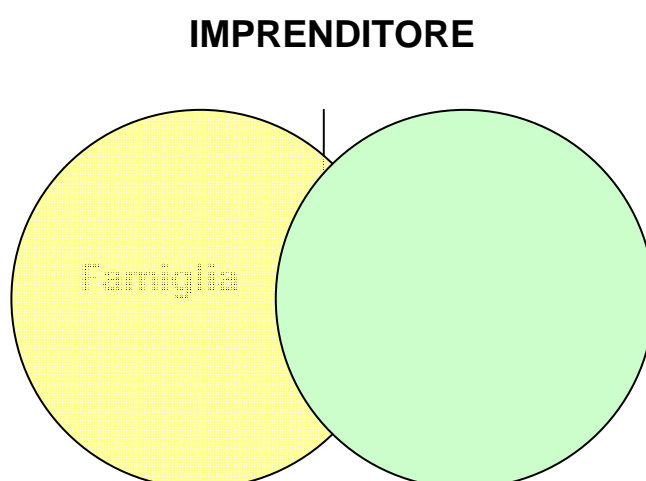
<sup>3</sup> Tratto da:  
<http://www.magazine.unibo.it/Magazine/Notizie/2003/06/30/Imprenditoria+giovanile.htm>.

vari settori, per promuovere quelle azioni possibili a sostegno dei giovani imprenditori mantovani.

Una delle importanti iniziative del Forum è il Concorso “Creatività per il territorio”, nato per sviluppare e promuovere la creatività degli studenti delle scuole medie superiori mantovane, i nuovi imprenditori di domani.

Questo concorso prevedeva l'assegnazione di borse-premio per studenti delle classi terze, quarte e quinte, ed ha visto premiate, nel giugno 2006, le migliori idee, presentate in forma di progetto, aventi contenuto innovativo e creativo declinato a favore della valorizzazione del territorio mantovano, nelle sue caratteristiche culturali, ambientali ed economiche<sup>4</sup>.

### **1.5 L'imprenditore tra azienda e famiglia**



**Figura 2**

---

<sup>4</sup> Tratto da: <http://www.mn.camcom.it/show.jsp?page=76003>.

Azienda e Famiglia sono i due sistemi coinvolti nell'azienda familiare. Questi sistemi sono fortemente interagenti e l'Imprenditore si trova ad essere l'elemento che accomuna e che mette insieme questi due sistemi (Figura 2). Lo spazio di sovrapposizione, o meglio, lo spazio comune a questi due sistemi, è tanto più grande quanti più componenti della Famiglia sono anche soggetti che lavorano nell'Azienda. L'Impresa agricola, ad esempio, è quella che, nella stragrande maggioranza dei casi, massimizza l'area di interazione, a tal punto da fare diventare spesso coincidenti i due sistemi.

È in questa intersezione che non si riescono più a distinguere i temi ed i problemi della famiglia da quelli dell'impresa. Ecco allora che discussioni fatte in ambito familiare si trascinano in azienda, e viceversa.

E quando in questa intersezione non c'è solo l'imprenditore fondatore dell'azienda, ma comincia ad esserci anche suo figlio o sua figlia, la situazione diventa ancor più delicata da trattare.

Spesso sono auspicabili, se non necessari, degli interventi consulenziali specifici, per costruire proposte di intervento efficaci e rendere il più fluido possibile il passaggio, o meglio la co-gestione dell'azienda da parte dei due diversi imprenditori.

Dal punto di vista della funzionalità aziendale, il rischio più grosso è quello che il figlio, imprenditore suo malgrado, finisca per ripetere il modello di gestione del padre. La grande maggioranza delle aziende manifatturiere, ad esempio, oggi, è al primo passaggio generazionale, massimo al secondo. Quasi sempre il figlio è pensato fin dalla nascita come prosecutore dell'azienda familiare.



Questa specie di *predizione che si autoavvera* mette il figlio in una situazione paradossale: deve cercare di sviluppare il proprio intuito, la propria “curiosità” e le proprie strategie per realizzare il progetto di un altro su se stesso. Una soluzione possibile è individuare un modo personale e creativo per restare in questo progetto. Non è facile.

Possiamo sintetizzare in tre alternative quello che può accadere nel passaggio generazionale:

- I. il figlio resta in azienda e riproduce fedelmente il modello dei genitori, modello che rappresenta una garanzia di riuscita perché ha funzionato a suo tempo;
- II. il figlio si ribella e se ne va a fare altre professioni, qualche volta per il suo piacere, qualche altra come provocazione;
- III. il figlio riesce a trasformare l'azienda del padre nella sua azienda, con modi di gestione adeguati al tempo attuale e alla realtà dinamica dell'azienda stessa.

Il mantenere lo stile imprenditoriale della generazione precedente, così come la scelta reattiva di lasciare l'azienda, rappresentano un passaggio generazionale critico, che può creare problemi fino alla cessazione dell'attività.

Come illustrato nella Figura 3, il passaggio generazionale può rappresentare un *enigma*: è un evento che nessuno vive due volte nello stesso modo, perciò non può esserci apprendimento dall'esperienza (una persona può viverlo una prima volta quando crea l'azienda oppure la eredita dal padre, e una seconda quando la lascia).

I *conflitti* generazionali si amplificano nell'attività comune e si reificano nella diversità di vedute sulla scelta degli strumenti da utilizzare per la conduzione dell'attività stessa.

I *dialoghi* sono una risorsa importante. Possono rappresentare le strade attraverso la quale si armonizzano, in una complementarietà produttiva, l'esperienza e la stabilità della generazione che lascia e la capacità innovativa della generazione che arriva. Lo scoglio da superare è grande: il passaggio generazionale va progettato da sempre, sia che i figli poi restino in azienda, sia che possano essere sostituiti da validi managers.

Spesso è consigliabile usufruire di un affiancamento per la pianificazione e realizzazione del passaggio generazionale, per far sì che stabilità e innovazione si articolino e si fondino in modo da garantire la continuità dell'azienda. Anche alla luce della attuale necessità di lavorare in rete per sostenere il cambiamento globale imposto delle necessità del mercato.



Figura 3

## **1.6 I dubbi di Cesare**

Riportiamo qui di seguito lo stralcio di un articolo di Massimo Giuliani, psicologo e psicoterapeuta. È un articolo che ci offre il punto di vista di un terapeuta familiare; ci racconta di un figlio di agricoltori che ha deciso di lasciare l'azienda di famiglia per dedicarsi ad un altro genere di professione, con tutti i dubbi ed i rimorsi che tale tipo di scelta può poi portare.

*Questa riflessione nasce dal lavoro clinico in consulenza e terapia della famiglia con nuclei familiari che condividono un'attività economica.*

*È una realtà piuttosto diffusa nell'area geografica in cui lavoro (le province di Brescia, Cremona e Bergamo), che ha le radici nel passato rurale della Pianura Padana e che sopravvive nelle attività commerciali, artigianali, industriali che negli ultimi decenni hanno sostituito l'allevamento e l'agricoltura.*

*Succede così che spesso, in un contesto di consulenza psicologica alle famiglie, ci si trovi ad occuparsi dei difficili intrecci fra lavoro e relazioni familiari.*

*Non sempre il lavoro parte da una richiesta familiare. Forse non è un caso che nel momento in cui il conflitto fra "copione" aziendale e progetto personale comincia a generare disagio, è frequente che un membro, quello che vive su di sé il conflitto, cerchi aiuto individuale per sé: non è la famiglia, che anzi talvolta è all'oscuro della richiesta di terapia o, se ne è al corrente, la tratta con una sufficienza ai limiti del boicottaggio.*

*Non sempre il problema è la difficile autonomia di un figlio. Alcune di queste storie riguardano figli che si sposano e – magari*

dopo aver trovato casa nello stesso stabile dei genitori – coinvolgono il padre o la madre o entrambi in una attività commerciale o imprenditoriale.

Nelle famiglie di cui parliamo bisogna tener conto dei confini tra due sistemi che solo apparentemente sono sovrapponibili: la famiglia e l'azienda.

Cesare arriva nel mio studio alla fine di una storia d'amore travagliatissima. Gli è rimasta impressa nella mente la frase che la sua ragazza gli ha rivolto mentre lo lasciava: "sei spento, non hai iniziativa".

Cesare è laureato in ingegneria e lavora in una grande fabbrica nella quale progetta macchinari e presiede alla loro manutenzione. I suoi genitori gestiscono una grande azienda agricola che coinvolge anche il fratello di Cesare, Amedeo (che sta studiando, ma che si dedica per buona parte del tempo agli interessi familiari).

I genitori sembrano non comprendere le scelte di vita e di lavoro di Cesare, e ciò pare muovere in lui un forte senso di colpa. Cesare ha cambiato strada: ha lasciato un'azienda che la famiglia si tramanda da generazioni. Lui rappresenta la generazione che "tradisce" il passato e la storia familiare.

Cesare ha difficoltà a discernere il tipo di messaggi nella comunicazione familiare: "quando mio padre fa di tutto per trattenermi a casa, è perché sentirebbe la mia mancanza o perché teme per l'azienda?"; altri giovani come lui mi raccontavano domande di questo genere: "quando mio fratello mi parla con tono imperativo, sta facendo il fratello maggiore responsabile o mi tratta come un dipendente?"; "mia cognata ha una stanza e un telefono e

*mia madre sembra molto attenta a lei: è il lavoro a richiederlo o la stanno sostituendo a me?”.*

*Un giorno Cesare racconta di un pomeriggio passato con il padre a costruire una pompa per il latte. Il suo mondo e quello del padre si sono incontrati. Cesare ha usato le proprie competenze ingegneristiche e meccaniche per migliorare il lavoro del padre e ha condiviso con lui alcune ore a progettare e realizzare. Lo racconta con molta soddisfazione e col sollievo di chi sente che finalmente è arrivato il momento di seguire la propria strada. Piano piano le sue scelte e il suo progetto di vita riprenderanno vigore.<sup>5</sup>*

---

<sup>5</sup> Tratto dal sito <http://www.massimogiuliani.it>.



## CAPITOLO 2

### Le aziende mantovane e la continuità d'impresa

#### **2.1 I passaggi della ricerca**

L'introduzione che Nicola Tognana, ex vicepresidente di Confindustria, ha scritto quale presentazione per il libro "Passaggi Obbligati"<sup>6</sup>, consente di dare una spiegazione accogliente e precisa di quanto è accaduto anche alle vicende della ricerca presentata in questa pubblicazione. Circa un anno fa, infatti, la ricerca è stata presentata al Tavolo dei Giovani Imprenditori, in uno dei loro periodici incontri presso la Camera di Commercio di Mantova.

Al tavolo erano presenti rappresentanti di tutte le associazioni imprenditoriali della realtà mantovana:

- ◇ Gruppo Giovani Industriali Mantova
- ◇ Api - Associazione Piccole e Medie Industrie di Mantova e provincia
- ◇ CNA - Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa
- ◇ Upa - Unione Provinciale Artigiani
- ◇ Confesercenti
- ◇ Confcommercio Mantova - Gruppo Giovani Imprenditori Mantovani
- ◇ Movimento Giovani Coldiretti

---

<sup>6</sup> BRUNELLO T., BORNELLO M. (2003), *Passaggi obbligati*, Franco Angeli, Milano.

- ◇ Confagricoltura Giovani
- ◇ CIA - AGIA Associazione Giovani Imprenditori Agricoli
- ◇ Confcooperative - Unione Provinciale di Mantova
- ◇ Legacoop

La serata di presentazione ha visto tutto il gruppo dei giovani imprenditori presenti molto coinvolto ed interessato a condividere gli aspetti della propria esperienza di passaggio generazionale, ma poi una risposta di disponibilità è venuta sostanzialmente dal mondo agricolo.

La riflessione che segue, di Nicola Tognana, richiama l'attenzione sulla paura che si collega al tema della continuità d'impresa; paura che, come descritto anche in molti altri testi relativi al tema, è molto diffusa. Da parte dei titolari d'azienda c'è molta difficoltà ad affrontare il tema della pianificazione e della gestione del passaggio generazionale, nonostante questo sia un grosso problema per il mondo economico e produttivo. Infatti i dati ad oggi disponibili<sup>7</sup> danno la misura dell'elevato rischio di chiusura delle aziende, appunto nel passaggio dal senior al junior, così come riportato nel precedente capitolo.

*“Continuità competitiva?*

*Discontinuità creativa, vorrei rispondere.*

*L'imprenditore permea di sé tutta l'impresa: nel suo approccio verso l'esterno, nel rapporto con i collaboratori, con la tecnologia.*

*Due imprenditori, anche della stessa famiglia, allora due imprese: due stili.*

*Legati da un filo ideale: i valori della cultura d'impresa.*

*A maggior ragione se siano di famiglie diverse. È l'impresa quella che deve continuare, sopravvivere.*

---

<sup>7</sup> Vedi i dati riportati nel paragrafo 2 del capitolo 1.



*Non voglio entrare nel merito dei contenuti di questo testo. Gli autori l'hanno voluto scrivere: di quel che hanno scritto, si assumono loro la responsabilità.*

*Io però è l'atto che condivido: affrontare il tema.*

*Spero che aiuti ad averne meno paura. A prendere fiducia. È la fiducia, non il coraggio, l'opposto della paura.*

*Testimonianze multiple, più voci. Approccio emozionale. Questi fattori sono presenti quando si mira alla continuità.*

*Approccio logico. Sistematicità. Questi dovrebbero essere più marcati. Per governare questi processi. Per non subirli.*

*Un impasto, gestionale, tecnico, umano.*

*Non credo alle formule preconfezionate, alle ricette standard. Al confronto, sì. Condivido l'importanza che viene attribuita al prendere consapevolezza del tema, come primo passo per gestirlo. Anche con fatica, anche duramente.*

*Credo anche al ruolo delle persone nell'impresa. Le imprenditrici e gli imprenditori italiani hanno forse una marcia in più come interpreti umani.*

*Una più convinta sistematicità, nel metodo, non guasterebbe.*

*Ancora una cosa mi trova d'accordo. Il problema della continuità delle imprese non si può ridurre ai singoli titolari. È un problema di tutto il territorio.”<sup>8</sup>*

L'incontro si è concluso con la dichiarata disponibilità dei giovani imprenditori ad individuare dieci aziende, appartenenti alla associazione da ciascuno rappresentata, che potessero collaborare alla ricerca stessa. Le aziende manifatturiere e commerciali, disponibili a rispondere ai quesiti della nostra ricerca sono state tre. Abbiamo invece trovato una risposta collaborativa dal mondo agricolo che, come vedremo, ha consentito di procedere con la nostra indagine esplorativa sulle risorse richieste oggi al Giovane Imprenditore Agricolo.

---

<sup>8</sup> Nicola Tognana, da *Passaggi obbligati*, T. Brunello, M. Bornello, 2003.

Un'ipotesi di spiegazione del tipo di risposta a questa iniziativa di indagine, si può forse cercare nel processo di grande rinnovamento che oggi deve avvenire nel settore primario perché esso possa mantenersi al passo con i tempi e possa trovare quella apertura e quella imprenditorialità che non sempre ha caratterizzato questo settore. Proprio per questo processo di cambiamento massiccio, la presenza dei giovani nelle realtà associative è più attiva e partecipata. Sono pochi, infatti, i padri che, nel settore primario di oggi, hanno la competenza per affrontare gli aspetti tecnologici, gli aspetti di rete, le nuove modalità di mettersi sul mercato globale, mantenendo, anzi ricercando, una specificità produttiva legata al proprio territorio.

La partecipazione alla costruzione di questo lavoro sulla continuità di impresa nel mondo agricolo, allora, è diventata una costruzione corale. I giovani imprenditori agricoli che hanno partecipato sono, come già abbiamo sottolineato, quelli maggiormente attivi a livello di responsabilità associative della categoria. Sono quelli che, in un modo o nell'altro, si conoscono e condividono il faticoso percorso necessario a fare uscire il settore primario dal suo secolare isolamento e dalla sua diffidenza, consolidata di generazione in generazione.

## **2.2 Mantova e l'imprenditorialità**

“L'Italia è un Paese che non riesce a trasformare la propria potenza in energia. Un Paese dalle grandi risorse e dalle grandi potenzialità, che non riesce ad esprimere e ad affermare un progetto di crescita e di sviluppo. Che non riesce ad individuare un percorso originale al quale affidare il proprio futuro.”<sup>9</sup>

Queste difficoltà viste per il Paese Italia, e le difficoltà che Nicola Tognana riporta rispetto alla gestione del passaggio generazionale, si amplificano ancor di più nella realtà mantovana, sia per ragioni storiche, sia per la difficoltà ad uscire da una logica che vede prevalere la tranquillità e la stabilità a discapito della novità e della crescita.

Anche dalle interviste agli opinion leaders<sup>10</sup> si percepisce la preoccupazione condivisa per questa città che rischia di sprecare molte delle sue risorse, dove un eccessivo campanilismo tende ad ostacolare processi di collaborazione e di rete. A volte sembra ci si dimentichi che una buona imprenditorialità è tale quando vi è un comune concorrere al benessere di tutti, la cosiddetta CSR (Corporate Social Responsibility).

L'esperienza degli opinion leaders è quella che vede altre realtà italiane più aperte ed attente ai temi della continuità d'impresa, intesa in tutta la sua globalità e in tutta la sua complessità di variabili interagenti. Bologna, Milano, Padova, Firenze, Torino, sono tutte città più grandi di Mantova, dove lo scambio culturale è più evidente, ma anche in una città come Reggio Emilia, l'attenzione alla

---

<sup>9</sup> Gian Maria Fara, Presidente Eurispes, dal Rapporto Italia 2006.

<sup>10</sup> Le interviste sono riportate in Parte II Voci Mantovane.

continuità d'impresa è più attiva ed all'avanguardia. Sono infatti presenti laboratori e team che arricchiscono le indagini esplorative con progetti di formazione e progetti di consulenza diretta.

Sempre dalle conversazioni con gli opinion leaders si evince che la realtà mantovana è guardata con attenzione, proprio per la sua rigidità e per la sua fatica ad avere fiducia nelle novità e in quelle proposte che si discostano dagli schemi conosciuti.

Ma tutto ciò è un po' la nostra storia.

### **2.3 Mantova attraverso la storia**

La scelta di dedicare uno spazio alla storia della città è utile al fine di poter comprendere come la Mantova attuale sia strettamente legata alle vicende che ne costituiscono la sua storia. Il suo percorso storico è infatti caratterizzato da tappe che hanno portato la città ad essere ciò che oggi è, che le hanno dato una forma ed un carattere. Importanti sono quelle tappe del percorso tra loro molto differenti, che hanno dimostrato come la particolare collocazione geografica della città e le sue caratteristiche possano, a volte, essere una risorsa, mentre altre volte sostengono la tendenza della città ad isolarsi, fino al punto da farle acquisire il titolo di "città fortezza".

Verso l'anno 1000 d.C., periodo di cui si hanno le prime testimonianze certe, Mantova entrava a far parte di quello che diventerà il principato Canossiano, insieme a Reggio e Modena. Compare così quella dinastia canossiana destinata a reggere il comitato mantovano per un periodo di centoquaranta anni, dal 977

al 1115 d.C. Durante la loro dominazione si sviluppò tra Chiesa e Impero la lotta per il potere, nell'ambito della quale la contessa Matilde parteggiò per il papa, e fece costruire numerose chiese e monasteri in ogni parte dei suoi possedimenti.

All'inizio del XII secolo d.C. comparve una nuova forza economica, politica e sociale: il Comune autonomo, che a Mantova è documentato formalmente solo dal 1126. In questo clima di maggiori libertà socio-politiche si assistette ad un incremento piuttosto notevole di opere idrauliche ed di edilizia, vennero create strutture viarie atte a garantire efficienti comunicazioni tra la città e i borghi dell'immediata periferia.

Con l'avvento di Pinamonte Bonacolsi (1272) la città entrava in una nuova fase della sua storia: alle elevate ostilità della società comunale si sostituì gradualmente un sistema signorile all'apparenza più lineare, che raggiunse le forme più mature nel principato rinascimentale dei Gonzaga. Quest'ultimo scavò l'ampio Porto Catena che, sostituendosi all'Ancona di S. Agnese, incrementò la vita commerciale mantovana grazie alle relazioni economiche con le città vicine. Secondo alcuni studiosi è questo l'inizio della fase di riqualificazione urbana finalizzata ad accrescere il decoro ed il prestigio della città, anche per gli aspetti culturali. Un ruolo di primo piano, specie artistico, letterario e culturale, fu svolto da Isabella d'Este (1474-1539), moglie di Francesco II Gonzaga, la quale seppe fare di Mantova una capitale del Rinascimento. Più tardi, con Vincenzo (1562-1612) l'assegnazione di feudi nel Monferrato arrivò a costituire anche una nuova via di entrate monetarie. Egli arrivò a mettere all'incanto il Monferrato, dividendolo

in molti feudi per poterne trarre somme considerevoli. A quell'incanto parteciparono anche famiglie appartenenti agli strati superiori della società mantovana le quali, attraverso l'acquisto di quei feudi, poterono finalmente raggiungere quel ruolo di feudatario altrimenti impossibile all'interno del Mantovano.

Il dominio dello stato gonzaghesco non mutò più sensibilmente il suo stato sociale dal sacco del 1630 fino alla devoluzione del ducato all'impero del 1708. Proprio l'inclinazione filo francese di Ferdinando Carlo segnerà la sua rovina.

Iniziatosi in Europa un nuovo conflitto nel 1700, l'epilogo della lotta in Italia tra i francesi sostenitori dei Borboni e le vittoriose truppe imperiali asburgiche, unito alla mancanza di una discendenza da parte di Ferdinando Carlo, segnò la fine del duca di Mantova; accusato dal nuovo imperatore Giuseppe I di Fellonia, il Gonzaga venne dichiarato decaduto dalla dieta di Ratisbona il 30 giugno 1708, mentre il ducato di Mantova venne annesso all'impero asburgico insieme a quello di Milano (Tamalio, 1999).

Il Settecento austriaco è caratterizzato da un notevole fervore costruttivo, il cui apice è il palazzo accademico, nel quale sorge il teatro del Bibiena. Tutto questo si deve all'illuminata Imperatrice Maria Teresa d'Austria, che volle Mantova come città colta, musicalmente approfondita, portata alle scienze. Durante i successivi domini dei sovrani austriaci, Mantova subì importanti modifiche di tipo politico-amministrativo, come l'annessione del Ducato di Mantova al Ducato Milanese, decretata da Giuseppe II, nel 1784. Le conseguenze della perdita di autonomia amministrativa furono l'imposizione al Ducato di leggi e consuetudini estranee,

l'aumento del prelievo fiscale, una sensibile diminuzione del denaro circolante a causa del continuo trasferimento dei capitali a Milano, la moltiplicazione dei disagi dei sudditi, costretti a seguire le proprie questioni burocratiche nella capitale e a frequentare l'Università di Pavia per ottenere la laurea, che precedentemente era possibile ottenere al Ginnasio della città stessa.

L'inizio del Risorgimento mantovano si può indicare nel 1796, con l'arrivo delle armate francesi guidate da Napoleone e con l'assedio della città-fortezza; si concluderà nel 1866 con l'annessione al Regno d'Italia. La caduta di Mantova il primo febbraio del 1797 costituì una novità per l'Europa del tempo: la fortezza di Mantova godeva infatti la fama di piazzaforte imprendibile.

Nell'aprile del 1815, con la caduta di Napoleone, Mantova entrava a far parte del Regno Lombardo Veneto, dipendente dall'impero dell'Austria. Contemporaneamente Mantova diventava una delle quattro fortezze del Quadrilatero, con Peschiera, Verona e Legnago. Alle aspirazioni di autonomia, di indipendenza e di libertà costituzionali della Lombardia e del Veneto, l'Austria rispose con l'instaurazione di uno stato assolutista, accentratore e poliziesco, ostile ad ogni forma di liberalismo. La cinta di mura faceva di Mantova un'isola circondata completamente dall'acqua; divenne così una fortezza imprendibile (Salvadori, 1997).

Dalle numerose narrazioni relative agli assedi subiti, dal medioevo ai secoli più vicini, risulta il fatto singolare che parecchi di essi furono interrotti per l'evidente impossibilità di prendere la città con azioni militari. Mantova era "imprendibile". Nel 1630 gli imperiali

riuscirono a prendere la città, ma ricorrendo all'arma del tradimento: agli assediati vennero aperte le porte di notte.

La funzione di Mantova come "città-fortezza" finì nel 1866 con l'annessione di Mantova al Regno d'Italia. Ormai Mantova non era più al centro di un sistema strategico e neppure collocata sul confine fra stati, come era stata nel passato. Mantova rimase una città di caserme, ma la sua storia di città-fortezza era definitivamente chiusa (Salvadori, 1997).

La città cessa dunque di essere una fortezza, ma la funzione che aveva svolto per un lungo periodo aveva indubbiamente influito sulla modalità di relazioni interne ed esterne della città, la sua politica e la sua economia. Esercito e agricoltura erano sempre state le principali attività per lunghi anni, e avevano alimentato la tendenza della città all'autosufficienza, all'isolamento che poteva contraddistinguere una fortezza, in netto contrasto col periodo in cui la signoria dei Gonzaga aveva fatto fiorire la città nella sua dimensione artistica e culturale, e che l'aveva resa conosciuta in tutta Europa.

#### **2.4 Indagine conoscitiva: "ricercazione"**

Così come documentato dalla letteratura sul tema (quale ad esempio Filippo Ferrari "Il passaggio generazionale nelle PMI" e Brunello e Bornello "Passaggi Obbligati") e come ipotizzato nelle conversazioni con il prof. Marcello Novaga<sup>11</sup>, il primo approccio al

---

<sup>11</sup> Prof. Marcello Novaga, Docente di "Psicologia delle Organizzazioni", Facoltà di Psicologia Università di Padova.



problema consiste in un'indagine esplorativa o, utilizzando un termine più operativo, in una *ricercazione*.

Particolare rilevanza ha avuto la collaborazione con il prof. Novaga, che ha sostenuto l'importanza della ricerca su questi temi, così significativi per la nostra economia.

“Le statistiche<sup>12</sup> di tutta Europa, relative alla trasmissione d'impresa, parlano chiaro e fanno rabbrivire. Un dato per tutti: la tendenza di fondo, che solo ultimamente ha cominciato ad attenuarsi, è la chiusura di due imprese su tre entro cinque anni dal formale atto di trasmissione. Secondo quanto affermato da Renato Tagiuri, docente emerito della Harvard Business School, anche <il 70% delle imprese USA chiudono quando si avvicina il passaggio generazionale, che è dunque un problema comune, universale>. A giudicare dagli insuccessi e dai negativi frutti delle tecniche finora applicate, s'impone l'esigenza di trovare strade nuove. Sulla base della nostra esperienza non crediamo che, di massima, tali vie debbano integralmente sostituire quelle classiche: ma completarle sì, con apporti originali. Tuttavia alcuni pilastri d'impronta razionale, tradizionali fonti di certezze, vanno ridimensionati. Ad esempio la classica analisi dei punti di forza e di debolezza non funziona bene, perché sono troppi gli elementi irrazionali che intervengono. In particolare, fra questi incidono i caratteri, i temperamenti dei diversi attori in campo: elementi ben difficili da costringere in formule tecniche razionali. Altri criteri dovremmo chiamare allora in aiuto, forse più sfuggenti perché interpersonali basati su fattori emozionali, psicologici, interpersonali: ma non meno importanti e influenti sulla

---

<sup>12</sup> Vedi i dati riportati nel paragrafo 2 del capitolo 1.

gestione delle imprese e sulle relazioni fra gli attori.” (T. Brunello, M. Bornello, 2003).

Questo stralcio inquadra con estrema precisione la necessità di superare l’approccio tradizionale alla trasmissione d’impresa, sottolineando, così come gli autori sostengono nello scorrere del testo, l’importanza di accompagnare i “continuatori” di impresa nella personale scoperta della propria imprenditorialità.

Per questo è nata questa ricerca/azione, nel senso che, così come accade nelle PMI di Reggio Emilia e nelle aziende del Vicentino, il primo approccio conoscitivo alla questione della continuità d’impresa è quello di seguire insieme un percorso di indagine attraverso il quale si possano meglio comprendere le caratteristiche specifiche di ogni singola azienda, per poter poi affrontare, caso per caso, la pianificazione della continuità d’impresa.

La continuità d’impresa, collegata alla gestione del passaggio da una generazione a quella successiva, non è un’esperienza che si può apprendere per prove ed errori. Anche se un imprenditore la affronta due volte, la vivrà comunque una volta come junior e la volta successiva come senior.

Anche per questa ragione i progetti di ricerca in questo ambito difficilmente potranno essere efficaci se mantengono un carattere esclusivamente statistico: da questo punto di vista potrebbero individuare il numero di aziende in cui il passaggio è riuscito e di quelle che in questo passaggio hanno dovuto chiudere l’attività, ma tali numeri non sarebbero in grado di dare indicazioni sui bisogni dei futuri imprenditori.

All'indagine esplorativa, coerente con l'approccio al problema che abbiamo fino a qui descritto, hanno partecipato, in maniera corale, i giovani imprenditori del settore primario. Possiamo ipotizzare che la stessa disponibilità di ciascuno è avvenuta quasi per "passaparola" di quei giovani che oggi stanno mettendo in gioco tutte le loro capacità e le loro potenzialità per uscire da una crisi che investe il loro settore in maniera massiccia e che richiede dei cambiamenti radicali per essere superata in maniera efficace.



## CAPITOLO 3

### Essere giovani imprenditori agricoli oggi Un'indagine esplorativa sui giovani mantovani

#### **3.1 Finalità ed obiettivi della ricerca**

La ricerca si propone di indagare l'esperienza dei giovani in agricoltura. La scelta di questo settore è legata, da una parte, alla disponibilità ad essere intervistati offerta dai giovani stessi e, dall'altra parte, alla situazione particolarmente difficile, ma nello stesso tempo stimolante, che il settore sta vivendo in questo momento<sup>13</sup>. A partire da queste premesse, obiettivo della ricerca è approfondire il vissuto e l'atteggiamento dei giovani rispetto a questi temi attraverso le loro stesse parole. In particolare l'attenzione è stata posta sul passaggio generazionale, oggi momento cruciale per il rinnovamento del settore agricolo, e sulle capacità imprenditoriali dimostrate dal giovane, variabili che possono essere entrambe considerate predittive di un significativo aumento dell'efficienza e della competitività delle aziende stesse. Inoltre, si è indagata l'opinione dei giovani rispetto alle caratteristiche necessarie all'azienda per il suo successo.

---

<sup>13</sup> Si veda, a questo proposito, il capitolo 4 "*L'urgenza del cambiamento in agricoltura*".

### **3.2 Il metodo**

L'indagine è stata effettuata avvalendosi di un questionario<sup>14</sup>, appositamente costruito con domande aperte e chiuse, suddiviso in tre parti: una prima parte per la rilevazione delle caratteristiche della famiglia e dell'azienda e le altre due parti relative alle seguenti categorie prese in considerazione.

#### *Spinta all'innovazione*

L'ipotesi di riferimento è quella che la propensione all'innovazione da parte del giovane, e la sua consapevolezza che questa sia necessaria, sia il punto di partenza fondamentale oggi per la rinascita del settore. In particolare sono state prese in considerazione due dimensioni della spinta all'innovazione: da una parte il valore attribuito al ruolo del giovane rispetto alla stessa e dall'altra parte la tendenza del giovane a rimanere fedele al modello della generazione che lo ha preceduto. A questo proposito sono stati costruiti due items, che indagano queste dimensioni, con una modalità di risposta su scala tipo Likert a cinque punti, in cui 1= per niente, 2= poco, 3= abbastanza, 4= molto e 5= moltissimo.

#### *Il successo dell'impresa*

All'interno di questa categoria si è valutata l'importanza data dal giovane ad alcune variabili, quali la qualità dei prodotti, la conoscenza del mercato, l'efficacia dell'organizzazione aziendale e la validità dei collaboratori, per il raggiungimento del successo della

---

<sup>14</sup> Il questionario in oggetto è visionabile nell'Appendice A.

propria azienda. Questo per rilevare innanzitutto quali tra queste variabili vengono indicate come più importanti e, ad un livello più profondo, la consapevolezza del giovane rispetto alla propria azienda e alle potenzialità di questa. Anche in questo caso sono stati costruiti 4 items (uno per ogni variabile) con una modalità di risposta su scala tipo Likert con gli stessi punti degli items precedenti.

### *Il passaggio generazionale*

Si è utilizzata questa categoria per indagare il vissuto soggettivo dei giovani intervistati rispetto alla loro esperienza di passaggio generazionale. Questo è stato effettuato tramite la rilevazione di tre aspetti: innanzitutto la percezione della stadio in cui si trova il passaggio generazionale nella loro azienda; questo è stato indagato attraverso una domanda a risposta multipla a tre opzioni (già avvenuto, in corso, dovrà avvenire). Gli altri due aspetti, indagati tramite due domande aperte, riguardano la rappresentazione ideale che i giovani hanno del processo di passaggio generazionale e la loro personale esperienza di questo.

### *La rete*

Partendo dal presupposto che la capacità di lavorare in rete sia una delle competenze richieste oggi ai giovani per poter fare impresa, si è voluto indagare attraverso una domanda aperta, sia le realtà con cui il giovane è in contatto per la gestione della sua azienda sia, in modo più implicito, quanta importanza venga

attribuita alla rete come risorsa per l'attività e quanto il giovane si mostri propenso al suo utilizzo.

### **3.3 Modalità di somministrazione**

Il questionario è stato somministrato personalmente ai soggetti attraverso un'intervista semi-strutturata. I nominativi dei partecipanti sono stati forniti dalle loro confederazioni di riferimento: C.I.A., Coldiretti e Confagricoltura. Da notare, dunque, è il fatto che i giovani intervistati non rappresentino la totalità dei giovani in agricoltura di Mantova e provincia, e dunque non sono un campione rappresentativo della categoria, in quanto frutto di una scelta di ciascuna confederazione che si pone a monte del contatto. È possibile ipotizzare che il contatto stesso nasca a partire da un maggiore attivismo dei soggetti stessi o delle loro famiglie all'interno delle associazioni di riferimento. Questo ha come conseguenza una seconda considerazione, ovvero che i giovani intervistati appartengano a famiglie di mentalità particolarmente aperta, caratteristica che si va a riflettere sulla stessa disponibilità alla partecipazione sia alle confederazione che all'intervista stessa.

### **3.4 I partecipanti**

Sono stati intervistati 29 giovani<sup>15</sup>, in prevalenza di genere maschile (79%).

Al momento della raccolta l'età media dei giovani è di 29 anni, mentre la differenza di età col padre è in media di 29 anni.

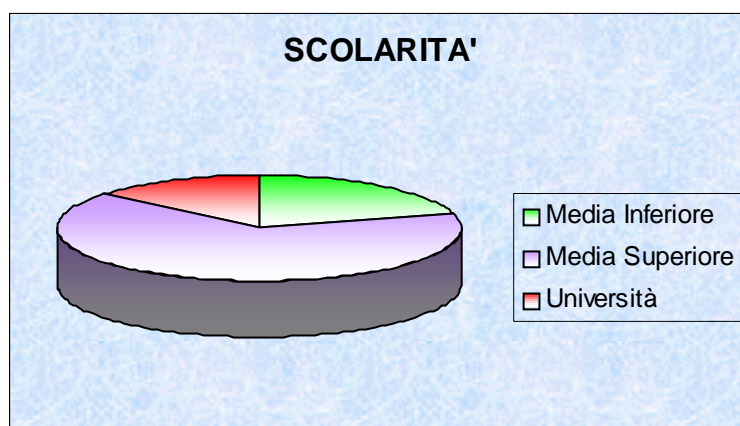
---

<sup>15</sup> Giovani distribuiti tra le tre confederazioni (8 di C.I.A., 11 di Coldiretti e 10 di Confagricoltura).

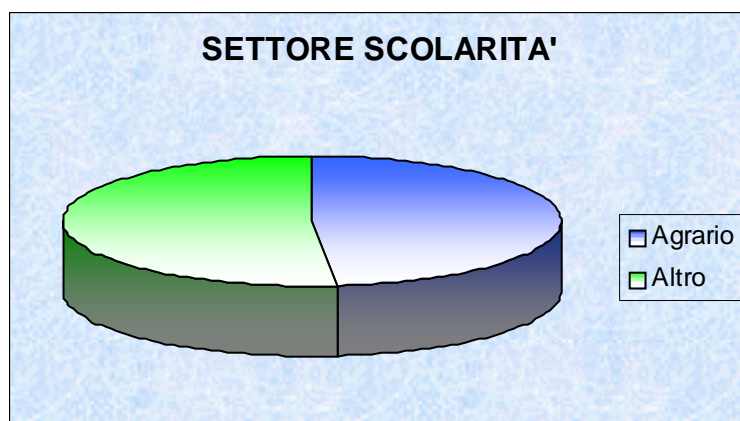


Il 58,6% di questi vive in azienda.

Il titolo di studio dei giovani complessivamente intervistati è per il 20,7% di scuola media inferiore, per il 65,5% di scuola media superiore e per il 13,8% universitario (Grafico 1). Da notare è che il 51,7% non ha un titolo di studio che rientri nel settore agrario (Grafico 2).



**Grafico 1:** distribuzione della scolarità dei giovani intervistati

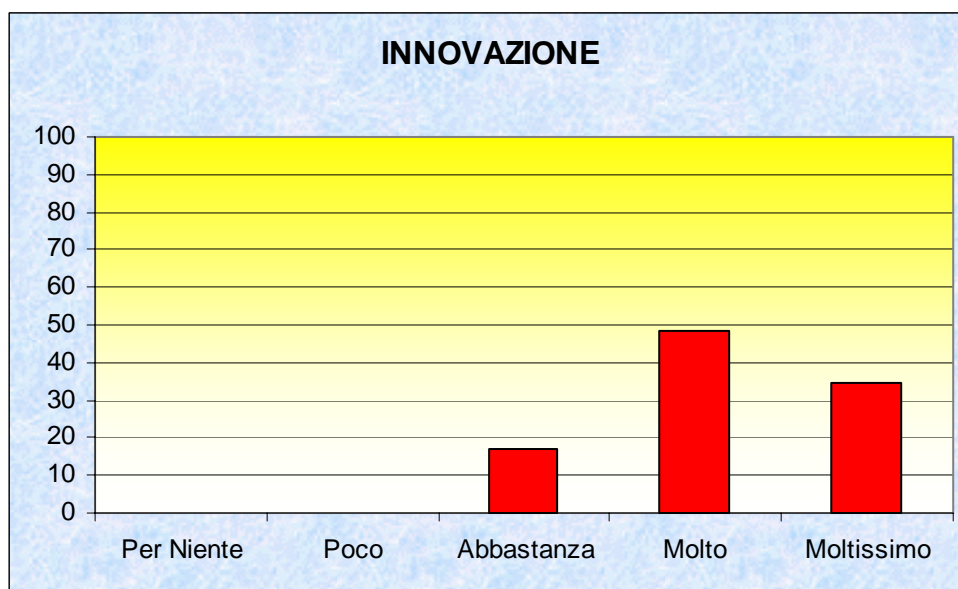


**Grafico 2:** distribuzione del titolo di studio dei giovani intervistati, distinto in afferente al settore agrario e non afferente a questo settore

### **3.5 Risultati e commenti**

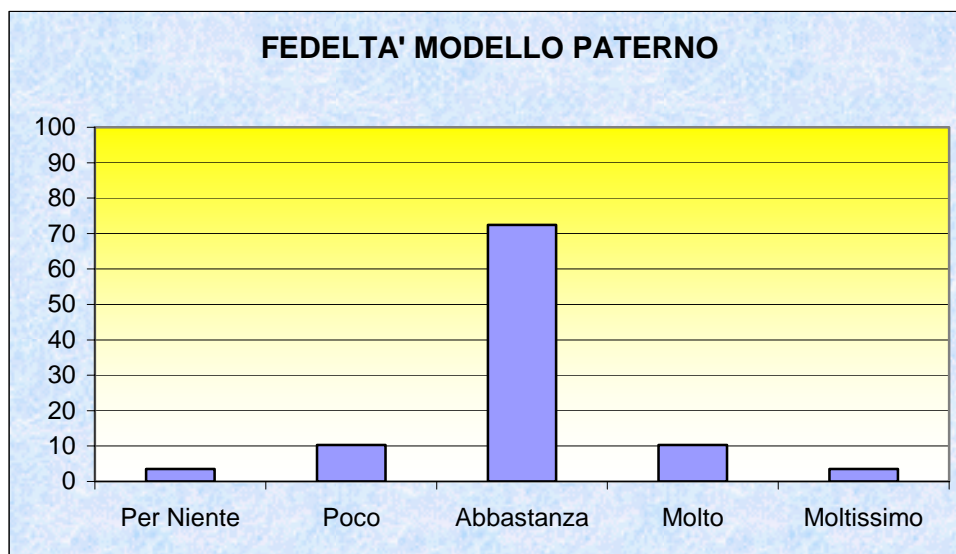
#### *Spinta all'innovazione*

Rispetto alla dimensione individuata, è possibile affermare che la media delle risposte circa la necessità che il giovane porti innovazione in azienda è 4,2, il che significa che in media i soggetti rispondono “molto”. All'interno dei soggetti, poi, le risposte si distribuiscono con le seguenti percentuali: 17,2% “abbastanza”, 48,3% “molto”, 34,5% “moltissimo” (Grafico 3).



**Grafico 3:** percentuali delle risposte alla domanda “Secondo lei la nuova generazione in azienda deve portare innovazione?”

Rispetto invece alla domanda circa il grado di fedeltà al modello del padre, la media delle risposte è 3, ovvero “abbastanza”. In percentuale, le risposte si distribuiscono nel seguente modo: 3,5% “per niente”, 10,3% “poco”, 72,4% “abbastanza”, 10,3% “molto”, 3,5% “moltissimo” (Grafico 4).



**Grafico 4:** percentuali delle risposte alla domanda “Secondo lei, la nuova generazione in azienda deve restare fedele al modello del padre?”

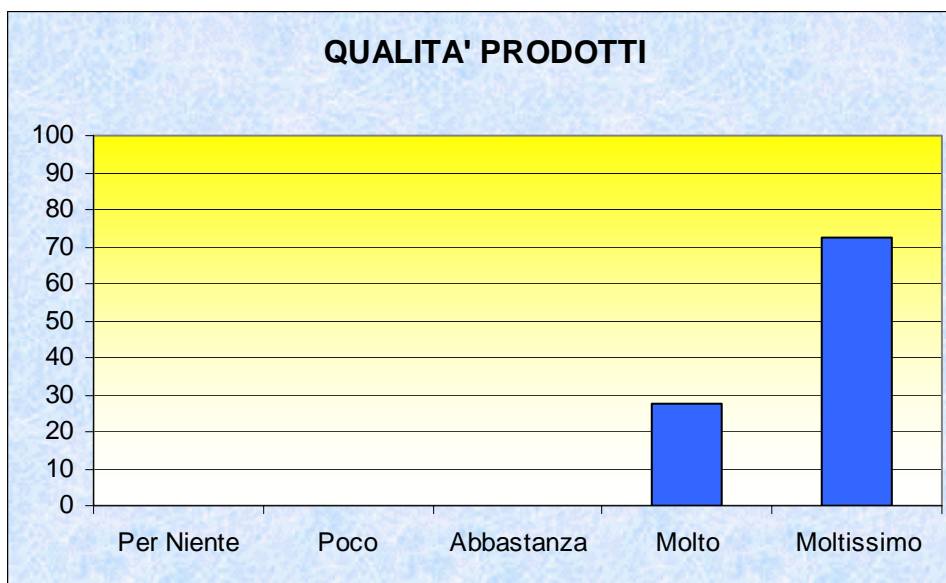
Dai risultati emersi è possibile osservare come per la maggioranza dei giovani intervistati il loro compito sia quello di apportare almeno molta innovazione in azienda; questo evidenzia come i giovani stessi, da una parte, abbiano la consapevolezza dell'importanza del loro ruolo di innovatori (dalla semplice introduzione dell'uso del computer, alla completa riorganizzazione dell'attività dell'azienda), dall'altra siano molto motivati a realizzare concretamente dei progetti innovativi. A questo proposito dai discorsi stessi dei giovani emerge come alcuni di loro abbiano già concretizzato questi progetti, altri abbiano idee innovative che non hanno ancora trovato lo spazio per essere realizzate, altri ancora sentano, a volte anche con urgenza, la motivazione a trovare una propria linea di innovazione, così come espresso dalle parole di uno degli intervistati: “mi piacerebbe apportare alcune innovazioni in

azienda, ma ancora non ho un'idea precisa di che innovazioni portare”.

Relativamente alla dimensione “fedeltà al modello della generazione precedente” le risposte si concentrano sulla voce “abbastanza”. In questo senso si può vedere come il modello del padre venga considerato dalla maggioranza dei giovani intervistati come una base a cui fare riferimento da due punti di vista diversi: se da un lato rappresenta una sicurezza a cui appoggiarsi in quanto già sperimentato e già efficace, dall'altro diventa un valido punto di partenza su cui andare a costruire il proprio modello e il proprio progetto. Nei discorsi stessi dei giovani si mette in luce come il grado di fedeltà al modello paterno dipenda dalla loro valutazione rispetto la capacità dello stesso di mantenere l'azienda competitiva sul mercato; c'è chi ancora lo utilizza in quanto ritiene che questo sia uno dei più efficaci in determinati settori di produzione, c'è chi lo ha ormai completamente accantonato mantenendone comunque alcune linee guida (“non fare il passo più lungo della gamba”, “prima investi per l'azienda e poi per i capricci”.....).

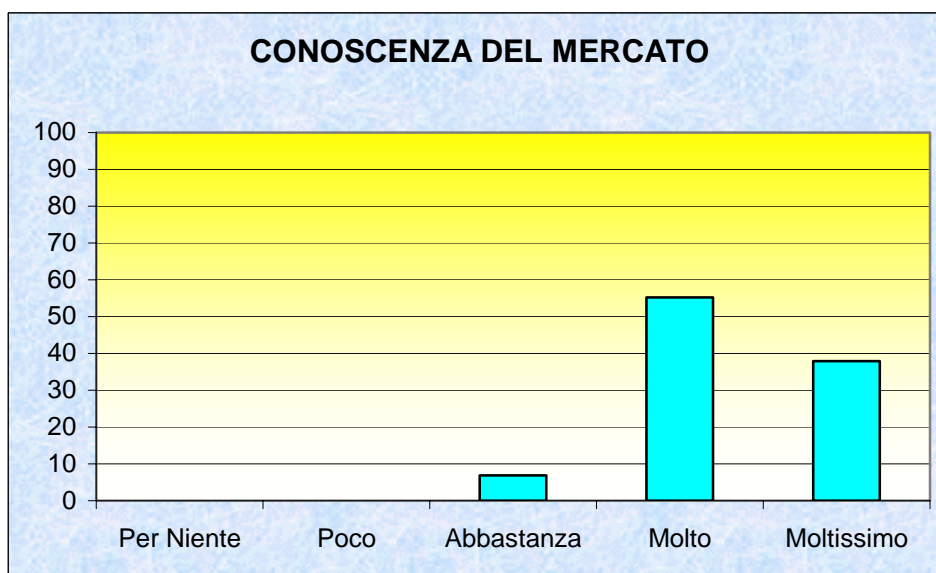
### *Il successo dell'impresa*

Rispetto alle variabili individuate come funzionali per il successo dell'impresa, i giovani hanno risposto in questo modo: per la qualità dei prodotti la media è 4,7, cioè “molto” tendente a “moltissimo”. In percentuale le risposte si distribuiscono nel seguente modo: 27,6% “molto”, 72,4% “moltissimo” (Grafico 5).



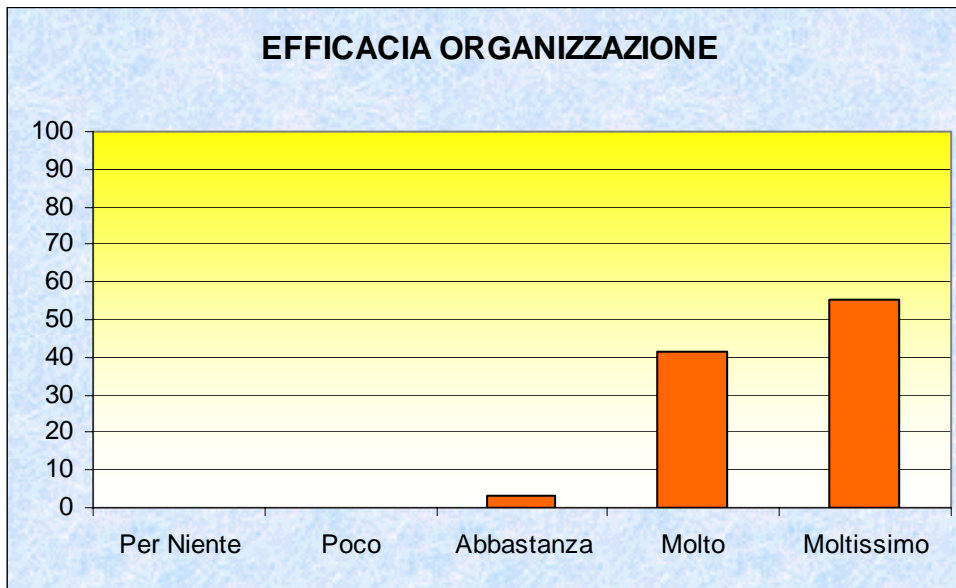
**Grafico 5:** percentuale delle risposte alla domanda “Quanto è importante la qualità dei prodotti per il successo della sua impresa?”

Per la conoscenza del mercato la media è 4,3, ovvero “molto”. In percentuale le risposte si distribuiscono nel seguente modo: 6,9% “abbastanza”, 55,2% “molto”, 37,9% “moltissimo” (Grafico 6).



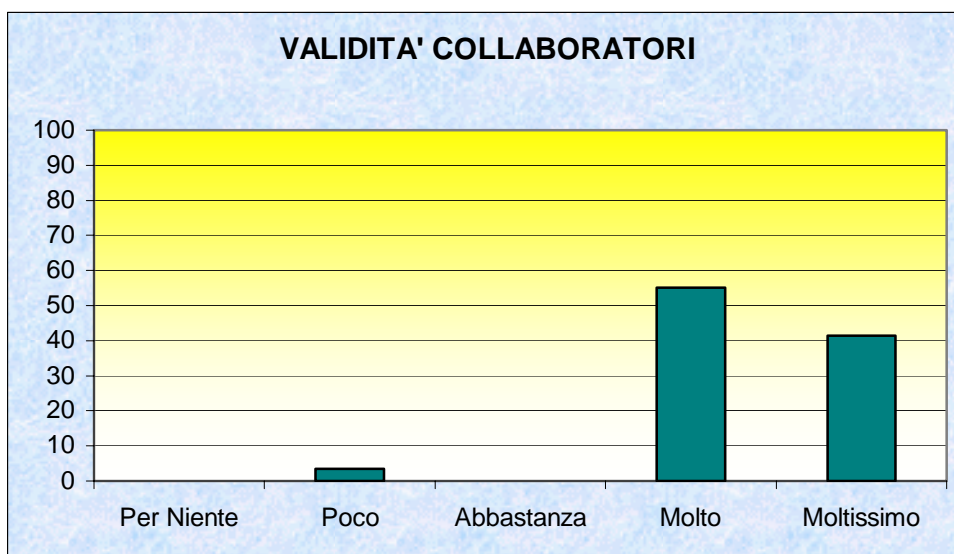
**Grafico 6:** percentuale delle risposte alla domanda “Quanto è importante la conoscenza del mercato in cui opera per il successo della sua impresa?”

Per l'efficacia dell'organizzazione aziendale la media è 4,5, ovvero un "molto" tendente al "moltissimo". In percentuale le risposte si distribuiscono nel seguente modo: 3,4% "abbastanza", 41,4% "molto", 55,2% "moltissimo" (Grafico 7).



**Grafico 7:** percentuale delle risposte alla domanda "Quanto è importante l'efficacia dell'organizzazione aziendale per il successo della sua impresa?"

Infine, per la validità dei collaboratori la media è 4,3, ovvero "molto". In percentuale le risposte si distribuiscono nel seguente modo: 3,4% "poco", 55,2% "molto", 41,4% "moltissimo" (Grafico 8).



**Grafico 8:** percentuale delle risposte alla domanda “Quanto è importante la validità dei collaboratori in azienda per il successo della sua impresa?”

A partire dai risultati emersi è possibile dire che l'aspetto considerato maggiormente importante dai giovani intervistati per il successo dell'impresa è quello della “qualità dei prodotti”, a cui segue “l'efficacia dell'organizzazione”, la “conoscenza del mercato” e la “validità dei collaboratori”. Il rilievo particolare attribuito alla necessità di una produzione di qualità può essere considerato significativo della consapevolezza dei giovani relativamente ad una delle potenzialità delle aziende agricole: andando contro la tendenza a produrre in quantità (tipica dei decenni passati), si afferma sempre di più la necessità di produrre in qualità. Infatti, anche in seguito alle modificazioni subite dal mercato nell'era della globalizzazione, la strategia che l'azienda agricola può adottare per rimanere competitiva è quella di puntare sul prodotto di qualità, unico e rispettoso delle tradizioni del territorio.

Se una delle potenzialità per il settore primario oggi è quella di cercare il prodotto di qualità, l'altra potenzialità è quella di fare impresa. Le variabili "efficacia dell'organizzazione", "conoscenza del mercato" e "validità dei collaboratori" possono essere considerate caratteristiche tipiche dell'impresa in senso trasversale ai vari settori economici. L'importanza data dai giovani intervistati a queste variabili diventa indicativa della loro tendenza, più o meno consapevole, ad abbracciare una logica imprenditoriale nella gestione delle loro aziende.

### *Passaggio generazionale*

Il passaggio generazionale viene definito dalla maggioranza degli intervistati come un "passaggio graduale basato sulla convivenza delle due generazioni, che si trovano continuamente a confronto". I giovani ritengono che dovrebbe avvenire uno scambio reciproco tra senior e junior: i senior, da parte loro, dovrebbero trasmettere le proprie conoscenze ed esperienze al giovane, accettando di lasciare spazio alle loro idee e progetti e di delegare, gradualmente, le responsabilità; i giovani, invece, dovrebbero essere in grado di trovare un equilibrio tra la spinta del proprio spirito d'iniziativa e la voglia di trovare i propri spazi, e il rispetto e la disponibilità ad imparare dall'esperienza dei padri. I giovani individuano alcuni atteggiamenti che possono essere funzionali al raggiungimento di questo obiettivo: il coinvolgimento nella vita aziendale prima di farne parte a pieno titolo, e/o una divisione dei compiti che consenta al giovane di assumere su di sé la piena responsabilità (anche in termini decisionali) di un settore specifico,

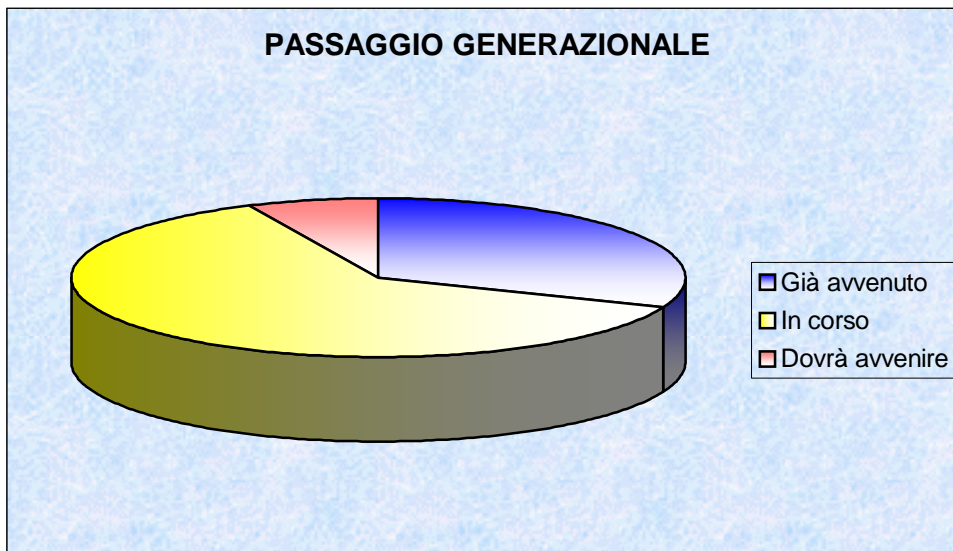


anche se piccolo, all'interno dell'azienda. Questo per evitare che il giovane sia costretto ad assumere drasticamente la gestione dell'intera azienda senza aver avuto occasione, precedentemente, di familiarizzare con questa.

Rispetto alla distinzione tra ideale e reale nel passaggio generazionale, è possibile mettere in luce due aspetti. Il primo riguarda il fatto che la maggior parte dei soggetti intervistati, alla domanda sull'ideale del passaggio generazionale, risponde descrivendo la modalità attraverso cui questo si è svolto nella loro esperienza di junior, non riconoscendo una differenza tra ideale e reale. Questo fa pensare che probabilmente il passaggio venga semplicemente vissuto senza che venga formalizzato in termini di aspettative o particolari riflessioni; si può ipotizzare che questo derivi dal fatto che i giovani vivano la successione come un processo naturale e quasi necessario, senza che venga sentito il bisogno di metterlo in discussione per problematizzarlo. I giovani sono nati e cresciuti in azienda e vivendo al suo interno si sentono in qualche modo fin da subito parte integrante dell'attività dei genitori, fatto che può non essere così scontato nei settori di produzione non agricoli. Il secondo aspetto riguarda quella parte più ristretta dei rispondenti che differenziano le risposte alla domanda sull'ideale da quelle sul reale, individuando quindi un ideale di passaggio generazionale che non necessariamente corrisponde con quello da loro vissuto. In ogni caso la maggior parte dei soggetti che appartengono a questo gruppo esplicita una coincidenza tra l'ideale espresso e la propria esperienza personale, mettendo in luce come il proprio passaggio

generazionale si sia svolto proprio come credono si debba svolgere e dunque in modo positivo.

Rispetto allo stadio del processo di successione in cui si trova la propria azienda, per il 31% dei soggetti intervistati, il passaggio generazionale dovrà avvenire, per il 62,1% è in corso e per il restante 6,9% è già avvenuto (Grafico 9). Da notare è il fatto che il passaggio generazionale venga definito come “in corso” anche da giovani che sono ormai a pieno titolo a capo dell’azienda sia da un punto di vista burocratico che gestionale e di responsabilità. Questo deriva dal fatto che per questi giovani il contributo che i senior sono in grado di dare in termini esperienza, oltre che di aiuto da un punto di vista pratico, è ancora considerato fondamentale per la gestione e il lavoro nell’azienda, ma anche per la loro crescita personale.



**Grafico 9:** percentuali di risposta alla domanda: “Nella sua azienda il passaggio generazionale è..”

### *La rete*

Rispetto a questa dimensione è possibile affermare che dalle risposte degli intervistati emerge come la capacità di lavorare in rete sia valutata positivamente, riconoscendo la sua fondamentale importanza per l'efficienza e il successo dell'azienda, in quanto valore aggiunto alla stessa.

A fronte di questo accordo a livello di valutazione teorica, spostandosi sul piano pratico, questo si declina attraverso modalità e forme che variano per ognuno. C'è chi, anche per la mancanza di tempo, si limita al confronto con le realtà più vicine o con amici inseriti nel settore, chi partecipa alle riunioni dei gruppi di categoria senza essere coinvolto al loro interno in ruoli di responsabilità; c'è chi, poi, partecipa attivamente a questi stessi gruppi, o ad altri che rientrano comunque nel settore primario, anche ricoprendo al loro interno cariche istituzionali, che consentono loro di ampliare notevolmente la rete di contatti. C'è chi si appoggia ad associazioni, già riconosciute istituzionalmente o costituite da loro stessi con altre aziende che operano nello stesso settore, non soltanto per promuovere o vendere i propri prodotti, attraverso la partecipazione a fiere (in Italia e all'estero), e la costituzione di gruppi di acquisto in internet, ma anche per ampliare le proprie conoscenze e competenze. Infine, ci sono coloro che, oltre ad essere inseriti ed attivi all'interno del settore primario, si interessano e cercano di acquisire competenze riguardanti settori diversi dal proprio: questo a partire dal presupposto che sia possibile utilizzare le idee e le conoscenze provenienti da campi diversi dal settore agricolo,

adattandole alle esigenze della propria attività, per rendere maggiormente competitiva e moderna la propria azienda.

A questo proposito viene messa in luce da molti dei rispondenti l'importanza del dialogo con le tipologie più svariate di persone. A partire dall'idea condivisa che il dialogo e il confronto consentano in ogni caso di arricchirsi, non solo in termini di conoscenze, ma anche sul piano umano, i giovani attribuiscono queste stesse potenzialità anche al dialogo con rappresentanti di settori diversi dal proprio. Questo, infatti, viene inteso come fonte di prospettive e punti di vista alternativi ai propri, particolarmente utili in situazioni di impasse, proprio in quanto provenienti da persone esterne che sono quindi in grado di essere più lucide e nello stesso tempo di portare visioni diverse, a volte anche mai prese in considerazione all'interno del settore agricolo.

Concludendo, è possibile affermare che i giovani intervistati appaiono propensi al lavoro in rete, del quale riconoscono l'importanza e l'utilità.

### **3.6 Conclusioni**

A partire dai risultati ottenuti, è possibile trarre alcune conclusioni rispetto agli obiettivi della ricerca.

Dai discorsi dei giovani intervistati emerge quanto la motivazione e la passione che nutrono per il proprio lavoro e per la natura costituisca il presupposto necessario per la continuità della propria impresa e il successo della stessa. Nel momento in cui questa passione nasce dal contatto diretto con la campagna e la natura fin dall'infanzia, questa stessa è la primaria eredità che i genitori

lasciano ai loro figli, e diventa la prima condizione perché si verifichi una “richiesta” di passaggio generazionale ed alimenti la motivazione alla continuità. Nei confronti del passaggio generazionale, il vissuto della maggior parte degli intervistati sembra sostenere la grande importanza attribuita al dialogo con la generazione precedente, allo scambio di esperienze e alla graduale assunzione di responsabilità. Nonostante gli scontri e le difficoltà che il confronto tra generazioni necessariamente porta con sé, i giovani descrivono come corrispondente al proprio ideale, o comunque in modo positivo, il proprio passaggio generazionale.

Per quel che riguarda poi la richiesta di imprenditorialità che la situazione economica attuale impone, è possibile evidenziare una forte propensione alla risposta positiva da parte dei giovani intervistati, nonostante questo progetto imprenditoriale si realizzi, nella maggior parte dei casi, come una mossa strategica ai fini della sopravvivenza della propria attività più che come emanazione di una vera e propria consapevolezza rispetto a questa necessità dettata dal mercato globale. I giovani riconoscono e attribuiscono un peso rilevante a quei fattori, come la qualità dei prodotti, la conoscenza del mercato, la validità dei collaboratori, l’organizzazione dell’azienda, l’innovazione e la capacità di lavorare in rete, che possono essere considerati tipici dello spirito imprenditoriale, a prescindere dal settore economico preso in considerazione.

A fronte dell’orizzonte positivo delineato dall’analisi delle risposte alle interviste effettuate, è necessario però mettere in luce il fatto che molti degli intervistati hanno riferito l’esistenza di altre realtà agricole, anche vicino a loro, in cui i giovani vivono con difficoltà il

momento del passaggio generazionale, in quanto non coinvolti né considerati come parte attiva all'interno della loro azienda. Questi giovani si trovano spesso nella condizione di semplici dipendenti all'interno dell'azienda di famiglia, in un rapporto subordinato rispetto al padre, quando non al nonno.

È possibile a questo punto ipotizzare la presenza di due realtà distinte all'interno del macrosettore primario: da una parte, una realtà di giovani intraprendenti che grazie all'apertura di mentalità dell'intera famiglia, hanno la possibilità di sperimentarsi, migliorando non soltanto le proprie capacità e potenzialità, ma anche, come conseguenza, quelle della propria azienda; dall'altra parte, una realtà più statica, in cui il giovane non riesce a (o non cerca di) trovare i propri spazi per aprirsi alle novità e alle prospettive del mercato in continuo cambiamento, innescando un circolo vizioso che ne amplifica l'isolamento.

Se quindi è vero che, come detto precedentemente, il campione dei giovani intervistati non può essere definito statisticamente rappresentativo dell'intera popolazione dei giovani agricoltori mantovani, è anche vero che si può ipotizzare che i risultati emersi possano essere estendibili alla prima categoria di realtà giovanile individuata. Si auspica che questi stessi risultati, e le riflessioni a loro seguite, possano rivelarsi un utile stimolo per i giovani che si trovano a vivere la seconda realtà da noi delineata.

## **CAPITOLO 4**

### **L'urgenza del cambiamento in agricoltura**

#### ***4.1 La situazione attuale: crisi o potenzialità?***

Dopo il periodo florido che l'economia agricola ha vissuto durante gli anni '70 e '80, attualmente l'agricoltura italiana, e di riflesso quella mantovana, affronta un momento particolarmente difficile. Oggi infatti il reddito agricolo è notevolmente diminuito; viene a mancare la garanzia dello stipendio, o talvolta la garanzia di coprire i costi di produzione, oggi sempre più elevati. Questo accade innanzitutto perché la produzione è governata da soggetti che sono esterni al settore. Mentre fino a pochi anni fa (è sufficiente fare riferimento alla generazione precedente a quella dei giovani agricoltori di oggi), ognuno, vendendo ciò che produceva, otteneva il proprio guadagno, riuscendo anche a coprire i costi di azienda, ora l'allungamento sempre maggiore della filiera fa sì che al minimo guadagno del coltivatore si contrapponga la speculazione e dunque l'elevato guadagno del distributore, specie quando si considera la grande distribuzione, come i supermercati e gli ipermercati<sup>16</sup>. Inoltre, se fino a qualche decennio fa il successo dell'azienda era esclusivamente legato alla produzione di prodotti di qualità, oggi non è più così. Il mercato richiede sempre di più prodotti a basso costo, e questo implica la necessità, da parte dei coltivatori, di ridurre al minimo le spese per poter rimanere competitivi sul mercato.

---

<sup>16</sup> Cfr. intervista E. Poloni, Parte II del testo.

Per abbattere i costi, ci si trova a produrre di più, sfruttando al massimo le risorse della terra e del bestiame; ma anche questa soluzione non offre garanzie di successo, dal momento che l'esito è quello di una saturazione del mercato e dunque di una conseguente sovrapproduzione (anche secondo i canoni legislativi), che comporta l'impossibilità di vendere il prodotto in eccesso e dunque, in ogni caso, una perdita di reddito. L'agricoltura biologica stessa, che fino a poco tempo fa era un ramo valutato in modo positivo, essendo anche l'Italia il Paese con il maggior numero di aziende biologiche al mondo<sup>17</sup>, oggi non è più fonte di guadagno assicurato. Come spiega la Presidente di CIA<sup>18</sup>, ormai, specie nella grande distribuzione, i prodotti biologici hanno gli stessi prezzi dei prodotti non biologici, mentre le spese di produzione sono decisamente più elevate.

Non soltanto oggi il lavoro nei campi non è in grado di produrre reddito sufficiente, ma non è nemmeno in grado di offrire sicurezza nel tempo: infatti, molti sono i giovani da noi intervistati che affermano di essere preoccupati per il futuro dell'agricoltura e, considerando la prospettiva di un eventuale figlio che prosegua il loro lavoro in azienda, la prima condizione che viene posta perché questo avvenga (oltre al desiderio che il figlio scelga la strada che più gli piace) è data dal fatto che valga ancora la pena di lavorare in questo settore, ovvero che l'agricoltura sia ancora in grado di produrre reddito per ottenere un bilancio in attivo. Molti degli stessi giovani, dunque, fanno fatica a vedere prospettive positive in questo settore, almeno per quanto riguarda la futura generazione.

---

<sup>17</sup> Discorso del Ministro Alemanno al Sana di Bologna, 8 settembre 2005, citato in Fortini C., 2005.

<sup>18</sup> Cfr intervista E. Poloni, Parte II del testo.



Questa situazione non è opportunamente affrontata e sostenuta nemmeno a livello legislativo; la Revisione a Medio Termine della riforma della PAC, datata giugno 2003, e in atto dal 2005, ha come fulcro il cosiddetto Pagamento Unico nel quale confluiscono gran parte delle erogazioni aziendali. Questo tipo di pagamento è svincolato dalle scelte produttive: è il principio del *disaccoppiamento*. Inoltre la produzione agricola è subordinata alla *condizionalità ecologica o cross-compliance*, il che significa che la produzione è vincolata al rispetto delle norme per la salvaguardia ambientale e per buone tecniche agronomiche, per la sicurezza, da un punto di vista alimentare per i consumatori, dal punto di vista degli agricoltori sul lavoro, e da quello della salute e del benessere degli animali allevati.

Un altro aspetto della riforma è poi la *modulazione*, che consiste nella progressiva riduzione del sostegno. Rispetto al meccanismo di gestione dei diritti al pagamento questi sono convertiti in un *titolo di riscossione o diritto ad ettaro*, che si basa sulla disponibilità di superficie agricola dell'azienda investita a seminativi o a pascolo permanente (Castelli, 2004).

Accade dunque che i contributi vengano dati sulla base della quantità di terreno e non sulla base dell'attività svolta al suo interno; il guadagno dell'azienda, in questo modo, è collegato a condizioni soggettive del tutto o in grande misura indipendenti dall'esercizio dell'attività imprenditoriale, cioè dalla capacità innovativa, dalle competenze e dalle scelte amministrative e gestionali, dalle capacità di operare sul mercato, dalla valutazione e propensione al rischio dell'agricoltore. La fonte di guadagno può diventare allora la

semplice condizione di agricoltore, che produce prodotti standardizzati, utilizzando tecniche standardizzate; altre volte addirittura è sufficiente essere semplicemente proprietario della terra (Corsi A, Carbone A, Sotte F.).

Così facendo si favorisce l'abbandono dei terreni o l'inattività delle aziende di maggiori dimensioni, che nei prossimi anni potranno sopravvivere anche senza produrre nulla, solo sulla base dei finanziamenti pubblici. Si va quindi verso un'epoca in cui la dimensione dell'azienda diventa molto importante, epoca in cui si assisterà alla tendenza del permanere di poche grandi aziende.

Premiando il soggetto e non il progetto produttivo, infatti, particolarmente in difficoltà si troveranno, nei prossimi anni, quelle aziende medio-piccole che non hanno una quantità di terreno sufficiente a garantire da solo sostentamento e che, dati i sempre più elevati costi di produzione, non sono in grado di essere competitive sul mercato.

Di fronte a questa prospettiva, alcuni giovani imprenditori intervistati, guardano con molta preoccupazione al futuro del settore agricolo (peraltro uno dei settori principali dell'economia mantovana), considerandolo molto difficile e spesso accettandolo come inevitabile. Taluni, ma sono la minoranza degli intervistati, assumono un atteggiamento fondato sulla rassegnazione all'idea che "la crisi è alle porte", che "non si potrà fare a meno di diventare più poveri" e che "l'unica soluzione che rimane è quella di continuare a lavorare in campagna finché si sopravvive e poi vendere tutto e cambiare lavoro".

Ma è possibile, oseremmo dire auspicabile, anche assumere un altro tipo di atteggiamento. Se è vero che la situazione attuale pone numerose criticità e difficoltà nell'impostare il lavoro in agricoltura come è sempre stato fatto fino ad ora, nello stesso tempo sono presenti strumenti nuovi: il tempo stesso in cui viviamo è un tempo nuovo e va interpretato in modo nuovo, per utilizzare tutti i mezzi oggi a disposizione. Basta pensare, ad esempio, alle possibilità offerte dalla globalizzazione, con il potenziamento del settore dei trasporti, della comunicazione e della tecnologia: mai prima d'ora l'uomo ha avuto queste possibilità; se da una parte quello attuale è un tempo complesso, un tempo difficile, dall'altra parte, però, sono anche disponibili strumenti culturali e tecnologici molto potenti. Per la prima volta nella storia la conoscenza è diventata la fonte primaria della produzione: non più il lavoro manuale, ma quello intellettuale, che richiede una serie di nuove competenze, come il problem solving, le competenze comunicative, la gestione del rischio e l'auto-organizzazione (Movimento Giovanile Coldiretti, 2005).

Questa stessa crisi, dunque, si trasforma in "risorsa" per l'agricoltura, offrendo la possibilità al settore primario di reinventarsi, di cercare nuove strade da percorrere che oggi come non mai sono necessarie, non per un maggior benessere, ma per la sua stessa sopravvivenza. È possibile salvarsi dalla crisi produttiva e dal pessimismo che deriva dai cambiamenti che stanno avvenendo, non più consolidando la situazione attuale sull'esempio di quella passata, ma solo se si accetta la sfida di cambiare a propria volta, di creare qualcosa di alternativo e di diverso; un atteggiamento che, anziché piangere per il cambiamento, lo accetta e lo utilizza come

punto di partenza e come forza per rinascere, trasformando il problema in opportunità.

Non bisogna dimenticare, ad esempio, che l'agricoltura oggi gioca un ruolo fondamentale quale garante della sicurezza alimentare, ambientale e territoriale. L'azienda agricola assicura produzioni di qualità e contribuisce alla difesa ambientale e territoriale, preservando il territorio e le ricchezze naturali irriproducibili. L'agricoltura mantovana sta attraversando una fase di necessario cambiamento, che non passa solo attraverso il lavoro strettamente agricolo, ma anche attraverso una serie di strategie economiche ed imprenditoriali.

Si tratta dunque, per l'agricoltore, di smettere i panni del semplice coltivatore della terra, che ottiene reddito esclusivamente con i prodotti dei suoi campi, e di vestire i panni dell'imprenditore, che trasforma la sua azienda in una "impresa agricola", attraverso la costruzione di un progetto imprenditoriale, che implichi strategie ed azioni che, pur avendo come fulcro il prodotto, tengano in considerazione la rete di comunicazione e di servizi in cui questo può essere inserito. Un progetto che consenta, in ultima analisi, di riprendere in mano le redini della propria attività e dei propri prodotti per il raggiungimento di un nuovo benessere. Diventa necessario inserirsi nell'economia della conoscenza, in cui *conditio sine qua non* per il successo è la capacità di aggiornarsi continuamente e di restare al passo con i tempi.

Ciò di cui si sta parlando è un nuovo modello di agricoltura, che sappia rinnovarsi e rischiare, aprendosi verso il futuro, illuminandolo

di prospettive ed esiti positivi: “c’è progetto se c’è una visione di futuro. C’è futuro se c’è un progetto” (*Ibidem*, pag. 15).

Ciò di cui l’agricoltura mantovana ha bisogno, in questo momento, è dunque la capacità di ripensare i settori produttivi trainanti per adattarli alle trasformazioni in atto: si intende una vera e propria rigenerazione del settore, affinché questo sia in grado non soltanto di riprendersi, ma anche di crescere nell’immediato futuro.

#### ***4.2 Il passaggio generazionale come occasione di cambiamento dell’agricoltura “tradizionale”***

Dopo aver indicato una delle strade che l’agricoltura potrebbe percorrere per la propria sopravvivenza e rinascita, appare legittimo chiedersi in che modo questa strada possa essere intrapresa. Se è vero che ciò che è necessario, oggi, è un cambio di mentalità, è anche vero che questo cambiamento non può che avvenire attraverso il passaggio generazionale: il cambio generazionale è il punto nodale del cambiamento. Il futuro dell’agricoltura nuova, per realizzarsi, ha infatti bisogno di nuove idee, e dunque di giovani che sappiano guardare e studiare il mercato, e trovare soluzioni che siano in linea con questo. Così come i padri hanno interpretato il loro tempo, oggi lo stesso compito spetta ai giovani; ciò che si è modificato è, però, nell’opinione di alcuni degli opinion leaders intervistati<sup>19</sup>, l’obiettivo da raggiungere.

---

<sup>19</sup> Cfr. intervista a dott. Piva ed E. Poloni, Parte II del testo.

A questo proposito, uno dei giovani intervistati, ritiene che ogni generazione abbia il proprio compito: mentre la generazione dei padri aveva il compito di costruire l'azienda e produrre prodotti di qualità, quella attuale ha il compito di mantenere e rendere competitiva l'azienda sul mercato, anche attraverso nuove strategie di marketing e nuove idee.

Allo stesso modo, un altro dei giovani imprenditori intervistati, afferma: "mentre una volta si lavorava e basta, ora si lavora con il mondo esterno e bisogna imparare a fare marketing, a presentare il proprio prodotto". Mentre un tempo, dunque, era necessario saper produrre, sempre di più e sempre meglio, oggi diventa necessario impegnarsi per far conoscere le aziende ed i prodotti nel mercato globale. L'azienda agricola (e non solo agricola) oggi è chiamata a rispondere alla necessità e alla voglia di rigenerazione, modificando non soltanto se stessa, ma anche il proprio modo di fare impresa.

E nessuno come i giovani, cioè la nuova generazione, ha le capacità e gli stimoli per farlo. Infatti i giovani hanno uno straordinario vantaggio competitivo: hanno maggiore dimestichezza con le tecniche di base necessarie, come la conoscenza dell'informatica e delle lingue e una cultura di base maggiore di quella delle generazioni precedenti, per cimentarsi in queste nuove forme di attività. Essi hanno anche una più lunga prospettiva temporale nella valorizzazione degli investimenti effettuati, nello sfruttamento delle competenze acquisite, nella capacità di trarre profitto dalla rete di relazioni che si costruisce attorno all'impresa. Infine, hanno maggiori aspettative, maggiore entusiasmo, da cui

deriva anche una maggiore propensione al rischio (Corsi A., Carbone A, Sotte F.).

Il ruolo dei giovani di oggi, e dunque il loro contributo che portano all'azienda di famiglia, diventa proprio questo: trovare strategie nuove, che consentano alle aziende agricole di fare quel salto di qualità necessario per trasformarsi in imprese. Nonostante infatti l'agricoltore sia diventato per la legge "imprenditore agricolo" attraverso la norma del Codice Civile riscritta dal Decreto legislativo n. 228 del 18 maggio 2001, questa trasformazione, per molte delle aziende agricole attualmente esistenti, è ancora oggi puramente formale e linguistica. Nella realtà dei fatti, poche sono oggi le aziende agricole che possono essere definite "imprese" a tutti gli effetti. Ma, nello stesso tempo, secondo alcune statistiche, se si osservano i dati attuali, entro il 2013 la metà delle aziende italiane avrà la nuova generazione ai vertici (Fortini C., 2004).

Ed il compito dei giovani in agricoltura diventa proprio questo: con la propensione e la spinta all'innovazione che tipicamente li caratterizza, trovare nuove strategie di conduzione e di profitto, in un'ottica sempre più imprenditoriale e sempre meno volta alla pura e semplice produzione per il sostentamento personale e del nucleo familiare. Questo può significare anche fare scelte che non sono pienamente in sintonia, o che addirittura stravolgono il modello di gestione adottato dalla generazione precedente: già molti sono i giovani da noi intervistati che mettono in luce come la maggiore o minore fedeltà ai modelli in atto dipenda da quanto questi consentano all'azienda di essere al passo, di soddisfare e di essere competitiva sul mercato.

Una strada può essere ad esempio quella, sull'onda del ritorno alla natura e al naturale che caratterizza oggi la nostra società, della riscoperta e della valorizzazione dell'agricoltura come professione a contatto con la natura, che produce prodotti "naturali" e che rivende lei stessa questi prodotti. Si sta parlando cioè dell'azienda multifunzionale, orientata alla produzione non soltanto del proprio prodotto, ma anche di beni e servizi di interesse collettivo: la trasformazione dei prodotti, la vendita diretta, la fattoria o azienda didattica, la ristorazione, ecc. Significa anche fare in modo che l'agricoltura vada a rivestire il ruolo di "distributore" e non solo di produttore, come accadeva in passato. Che non vuol dire riprodurre il passato così come è stato, ma valorizzare la propria storia e le proprie peculiarità in un'ottica imprenditoriale: e questa è una conservazione importante, in quanto consente di mantenere le nostre tradizioni e le nostre origini. Tutto questo non soltanto per garantire un reddito proveniente da fonti diverse, diversificato e quindi con una maggiore garanzia, ma anche, e soprattutto, per invertire il flusso del mercato attuale, che vede il produttore agricolo danneggiato da una filiera troppo lunga, e per accorciare nuovamente la filiera stessa: la possibilità di riprendere direttamente contatto con il consumatore si configura come una delle maggiori potenzialità del futuro agricolo, e viene indicata come tale da alcuni dei giovani stessi.

Tra i giovani da noi intervistati c'è chi ha un progetto molto preciso rispetto a questo futuro: ad esempio, un giovane che sta impiantando vigneti per arrivare a far nascere una cantina di produzione di lambrusco mantovano e progetta di impiantare ortaggi



per la vendita diretta e trasformare i prodotti (per esempio i pomodori) in modo da avere ogni tipo di offerta per il consumatore, dalla verdura, alla conserva, al vino, trasformando radicalmente l'attuale attività, che consiste nella produzione di pomodori ad uso industriale. Il suo obiettivo finale è quello di inserire nell'azienda uno spazio diverso e degli sbocchi diversi, anche sfruttando la valorizzazione del territorio.

C'è anche chi questo progetto lo sta già realizzando<sup>20</sup>, come chi, dopo aver introdotto l'allevamento di capre, produce e vende formaggi, chi già effettua la vendita diretta e punta alla trasformazione dei prodotti e alla loro vendita on-line, e chi alla produzione, trasformazione e vendita, anche on-line, dei suoi prodotti biologici, affianca l'attività didattica e la ristorazione.

Il vero punto di forza dell'agricoltura oggi, dunque, è necessariamente il passaggio generazionale: è grazie all'entusiasmo, alla creatività e alle capacità imprenditoriali dei giovani di oggi che diventa possibile operare in agricoltura i cambiamenti necessari. La maggior parte dei giovani ne è consapevole, e molti di loro hanno la passione per il loro lavoro e lo spirito di iniziativa necessari per accogliere questo compito e svolgerlo al meglio.

Lasciare spazio ai giovani in agricoltura oggi significa, dunque, aprire il settore stesso a nuove prospettive di sviluppo.

---

<sup>20</sup> Da notare è che le differenze di obiettivi raggiunti tra i vari imprenditori agricoli non sono determinate necessariamente da maggiori o minori capacità imprenditoriali dei singoli, ma anche da altre variabili, quali, ad esempio, l'età, le disponibilità economiche, la dispendiosità e i tempi naturali delle modificazioni da apportare, la maggiore o minore presenza ed apertura dei padri all'interno delle loro aziende.



## CAPITOLO 5

### L'agricoltura al femminile

*“Non voglio essere la moglie di un agricoltore”,  
protesta la ragazzina di un recente film americano.*

*“Che cosa vuoi fare allora?”*

*Risponde: “L'agricoltore”.*

*(Segreti, di Jocelyn Moorhouse)<sup>21</sup>*

#### **5.1 Introduzione**

L'imprenditoria femminile all'interno dell'agricoltura offre più di uno spunto di riflessione, relativamente non solo al ruolo della donna imprenditrice, ma come donna imprenditrice all'interno di un settore in cui storicamente ha esercitato, nella maggior parte dei casi, un ruolo differente, più legato alla casa che non alla gestione dell'azienda in sé.

Un'interessante ricerca del CNEL<sup>22</sup> analizza alcuni aspetti significativi del percorso della donna imprenditrice agricola. Il CNEL nella sua ricerca sottolinea come, nello scenario attuale piuttosto sconcertante rilevato dal Censimento 2000 sull'agricoltura italiana, l'imprenditorialità femminile emerge come uno dei pochi elementi aperti alla speranza (CNEL, 2004).

---

<sup>21</sup> CNEL, (Marzo 2004), *Capitale umano e stratificazione sociale nell'Italia agricola - L'agricoltura italiana tra passato e futuro.*

<sup>22</sup> Il Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro - CNEL - è Organo di consulenza delle Camere e del Governo e può contribuire alla elaborazione della legislazione economica e sociale.

## **5.2 La femminizzazione**

Si può parlare di “femminizzazione dell’agricoltura italiana” a partire dagli anni sessanta, successivamente alla stesura del volume “Le migrazioni rurali in Italia” (Feltrinelli 1960)<sup>23</sup>. Determinate caratteristiche ambientali e contestuali hanno portato, nel corso del tempo, molti uomini a lasciare il terreno agricolo per trasferirsi in altri contesti lavorativi. “Ad abbandonare i campi erano infatti coloro che per una serie di favorevoli circostanze come l’abitare al Nord, sede dell’industria, o per il possesso di determinate caratteristiche (la plasticità dei giovani, l’adattamento ai lavori pesanti dei maschi) erano più facili candidati alle fabbriche. Così l’anziana genitrice sudista, casalinga, che fosse subentrata al figlio nel lavoro dei campi, viveva contemporaneamente le tre tendenze dette della meridionalizzazione, della senilizzazione e, appunto, della femminizzazione dell’agricoltura. Les Gardiennes, il romanzo di Ernest Pérochon pubblicato nel 1924, aveva giustamente preso a protagoniste quelle donne che, durante la guerra, si erano sobbarcate il compito di mandare avanti l’azienda agricola abbandonata dal marito spedito dalla Patria in trincea, diventando le guardiane del fondo familiare” (CNEL, 2004, pag. 303). Gli autori della pubblicazione del CNEL evidenziano essenzialmente tre modalità con cui la donna entrava a far parte dell’azienda.

Il primo caso, come esemplificato precedentemente, e molto diffuso negli anni Cinquanta e Sessanta, è quello di una “sostituzione”, cioè la donna sostituisce il marito che ha lasciato il

---

<sup>23</sup> In CNEL 2004.

lavoro dei campi. Il secondo caso è quello di “integrazione”: in tale contesto la donna inizia a lavorare all’interno dell’azienda agricola perché per natura i compiti che svolge sembrano meglio adattarsi alla donna. Il terzo caso ha i termini di “competizione”, ovvero la sostituzione non avviene per spontanea decisione del maschio, ma per sua sconfitta.

Dai dati della ricerca CNEL emerge come “consentì di attribuire alle donne, a scapito di qualche perdita in capi grossi e foraggere, un sicuro vantaggio per quanto riguardava il vigneto, i cereali e soprattutto la superficie lavorata a trattore (zappa e bidente erano ancora, all’epoca, protagonisti di alcune lavorazioni). In sintesi il circolo è perfetto. Maggiori superfici arate a trattore esigono più cereali. Queste, a loro volta, escludono in qualche modo l’allevamento, in una regione tecnicamente povera. Non ci si meravigli del fatto che le donne ricorrono più sovente al trattore. È la contropartita della loro debolezza. Fa d’uopo modernizzarsi quando non si ha la forza per maneggiare la vanga o la zappa e quando non si dispone di un tiro di buoi per l’aratro. Sotto questo profilo, promuovendo arature profonde con le note conseguenze sulla produzione, il processo di femminizzazione dell’agricoltura, conduce alla diffusione del progresso tecnico” (CNEL, 2004, pag. 305). Da ciò emerge come la figura femminile si presti, all’interno dell’azienda agricola, ad una necessaria tendenza verso il progresso tecnologico ed imprenditoriale, al fine di poter adeguare ed adattare l’azienda alle proprie caratteristiche.

Importante inoltre è sottolineare il lento cambiamento di mentalità che deve sottendere questo passaggio: occorre infatti

modificare la concezione e il punto di vista più storicamente contadino, che vedeva l'uomo come totale gestore della propria azienda agricola, al fine di aprire gli occhi verso una realtà che può essere differente. "Tipica dell'economia contadina e di un modello di vita imperniato sulla famiglia e sui suoi automatici rapporti di gerarchia, la regola che vuole meno donne alla testa delle aziende più grandi si incrinava passando dalla corralità paesana all'individualismo borghese, in altre parole nelle vene dell'impresa il sangue cittadino si mescolava in dosi più robuste con quello propriamente rurale" (CNEL, 2004, pag.308).

"È con gli anni Novanta che si delineano i primi, importanti cambiamenti: diminuiscono le aziende per autoconsumo gestite da donne, a fronte di un aumento netto delle aziende al femminile, condotte con metodi professionali. Si tratta di piccole imprese vocate al business e alla qualità" ("Lombardia Verde", dicembre 2005, pag.3).

### ***5.3 La distribuzione delle imprese agricole gestite da donne in Italia***

Analizzando i dati si osserva come, nell'arco di trent'anni, alla forte diminuzione del totale numero delle aziende (da 3.607.000 a 2.590.000, -28.2%) si contrappone un continuo aumento di quelle al femminile, da 680.000 a 795.000 (+16.9%). Di conseguenza il peso delle donne nell'universo delle conduzioni sale dal 18,7% al 30,7%. In Italia le imprese rette da donne corrispondono ad una percentuale media pari 30,7%, e la Liguria col 39,1%, seguita dalla Valle d'Aosta col 38,8%, dimostrano di essere le regioni italiane con la maggior presenza di aziende "al femminile". L'elevata percentuale

presente nel Friuli (34,0%) potrebbe essere legata alle “secolari tradizioni della donna friulana, obbligata dall’emigrazione del coniuge ad assumersi una piena responsabilità della gestione aziendale. Non bisogna mai dimenticare, infatti, che le manifestazioni di alta imprenditorialità, di cui abbiamo parlato sinora, si contano a migliaia o, al massimo a decine di migliaia. A centinaia di migliaia si contano invece le gestioni di tipo tradizionale” (CNEL, 2004, pag. 316).

“Per quanto sia evoluta, per quanto sia moderna, pesa su di lei il condizionamento del sesso, la tradizione che la vuole conduttrice di case oltre che di aziende, madre di famiglia ancor prima che di derrate. Raramente, quindi, le sue scelte saranno in favore di colture assorbitrici di molta manodopera, a costo di non ricavare valori per ettaro particolarmente elevati. Sua preoccupazione sarà invece di ricavare il massimo per unità di tempo impiegata” (CNEL, 2004, pag. 317).

Secondo la ricerca del CNEL è probabile che il successo della donna in campo agricolo sia maggiormente dovuto a fattori di razionalità che di creatività, e quindi nell’organizzare l’esistente e non creare una nuova esistenza. “Già in occasione del Censimento 1990 era stato osservato che se le attuali imprenditrici (più colte, aggiungiamo noi) hanno in larga parte ereditato – o ricevuto – la terra dal padre o dal marito, non poche sono quelle che, prima della scelta professionale agricola avevano avuto modo di lavorare in fabbrica o in ufficio” (CNEL, 2004, pag. 328).

A questo proposito la ricerca condotta sulla realtà mantovana (vedi capitolo 3) mostra invece come emerga, dalle parole di alcune giovani intervistate, il desiderio di innovazione, di apportare dei propri cambiamenti a ciò che già la loro azienda offre. Due casi in particolare mostrano come le giovani donne che gestiscono l'azienda abbiano modificato anche marcatamente il taglio dell'azienda di famiglia, modificando la produzione, dando maggiore rilievo alla vendita diretta, e altre sono le modifiche in prospettiva. Spicca la grande spinta verso l'aggiornamento, anche attraverso mezzi quali internet e corsi di formazione telematici, per poter essere il più avanti possibile, essere sempre al passo con le ultime innovazioni.

Allo stesso tempo, è frequente trovare la testimonianza di giovani donne che effettivamente prima di gestire l'azienda hanno intrapreso lavori diversi, dalla fabbrica, all'ufficio, alle pubbliche relazioni.

#### **5.4 Il ruolo della donna**

Il ruolo della donna ha sempre mantenuto una rilevanza, più o meno esplicita o evidente, all'interno dell'azienda familiare, agricola o manifatturiera. In quanto madre, moglie o figlia, è parte delle relazioni interpersonali della famiglia. È interessante considerare come il ruolo della figura femminile in azienda viene riconosciuto dai membri della famiglia stessa, e come la donna, a sua volta, si riconosca al suo interno. Come sottolinea nella sua intervista la presidente CIA, la donna, fin dai tempi passati, svolgeva un ruolo fondamentale per la famiglia agricola. Se però, in passato era



maggiormente dedita ai figli e alla casa, con il tempo ha cercato di acquisire un potere di intervento più marcato nelle decisioni. Nella mentalità agricola, fino a qualche decennio fa, si dava molta più importanza ad investire più per l'azienda rispetto che alla casa. Capitava spesso infatti che si spendessero maggiori quantità di denaro per modificare le stalle, piuttosto che arricchire di agi e comodità la casa di famiglia, e questo a discapito di una vivibilità più confortevole, non solo dei genitori, ma anche dei figli. È questa una delle più forti motivazioni che ha iniziato a spingere le donne al lavoro a cottimo, al fine di poter guadagnare denaro per sé, da poter spendere per sé e soprattutto per i figli e per la propria casa<sup>24</sup>.

A questo punto, questo cambiamento ha portato ad una spinta verso la modifica di mentalità da parte dei mariti, che rendendosi conto delle capacità concrete delle mogli e madri dei loro figli, temevano di perderle, se loro stessi non avessero fatto quel passo in avanti verso la propria famiglia e la propria casa.

Col passare del tempo, nei decenni che portano verso il nuovo millennio, la donna, all'interno dell'azienda, arriva ad acquisire un ruolo ed uno spazio che va oltre le mura domestiche, e arriva a prendere in mano la gestione della parte amministrativa e burocratica dell'azienda stessa, come i contatti con le banche, i vari moduli da tenere sotto controllo e così via.

Dalle parole di tante interviste si nota come la figura della donna all'interno dell'azienda-famiglia fosse di rilevante importanza, anche se la donna non si occupava nello specifico delle attività più prettamente legate alla produzione. Il ruolo della donna è sempre

---

<sup>24</sup> Cfr. intervista E. Poloni, Parte II del testo.

parte integrante nella gestione delle relazioni all'interno della famiglia, e di conseguenza dell'azienda: fungeva e funge tutt'ora da mediatore tra i componenti della famiglia, quasi possa essere definita il "direttore generale" della azienda familiare.

Numerosi sono gli esempi, emersi dalle interviste ai giovani agricoltori, in cui gli stessi figli attribuiscono un ruolo fondamentale alla madre nelle comunicazioni tra i vari membri della famiglia, che non potendosi contattare in tempo reale, passano le informazioni alla madre, la quale fa da referente e da mediatore, così come svolge una funzione mitigatrice nei momenti di conflitto e di lite tra fratelli o tra padre e figlio. Tra i giovani imprenditori intervistati emerge anche la rilevanza che la presenza della figura femminile mantiene all'interno della cura della famiglia, come madre che si occupa dei propri figli, o come moglie che si occupa del proprio marito. Pur inserita in un'ottica più moderna, si può notare, dalle parole di alcuni giovani intervistati, come sia per loro necessario mantenere, anche all'interno di una futura famiglia propria, la figura presente della moglie o compagna che fa "andare avanti la casa", pur sostenendo allo stesso tempo che sarebbe importante che lei scegliesse di fare ciò che più le piace.

In questo esempio si nota come attualmente la figura della donna, inserita all'interno di un'azienda agricola, o che in futuro ne entrerà a far parte, sia divisa tra la spinta verso una maggiore autonomia femminile che si è andata realizzando negli ultimi anni, in tutti i settori, e che tutt'ora è in atto, e la necessità di una presenza massiccia più tradizionale della donna all'interno della casa, che

garantisca una stabilità all'interno della famiglia, in modo tale da influire direttamente e positivamente sul funzionamento dell'azienda.

Un diverso punto di vista, sempre emerso dalle interviste di alcuni giovani agricoltori, è quello che ritiene invece importante lasciare la donna, madre o moglie, al di fuori dell'azienda di famiglia. In questo caso si nota come l'opinione di alcuni giovani intervistati mostri la tendenza a considerare gli aspetti più negativi della presenza in azienda di una o più donne che fanno parte della famiglia. Il loro ruolo all'interno dell'azienda potrebbe compromettere i rapporti di equilibrio già esistenti tra i componenti maschi della famiglia che conducono l'azienda, turbando così l'atmosfera e la collaborazione particolarmente stabile che si è creata. In questo caso le figure femminili stanno al di fuori della partecipazione più stretta della vita aziendale, ma allo stesso tempo, gli stessi intervistati accennano che i contatti burocratici con le banche sono gestiti dalle madri. In questi casi, quindi, sembra che la figura femminile all'interno dell'azienda, pur non essendo direttamente coinvolta, ne faccia comunque parte, anche accettando e svolgendo il proprio ruolo all'esterno, senza intervenire in modo diretto sugli equilibri dei rapporti già esistenti.

Inoltre, visto lo stretto legame che esiste tra azienda e famiglia, all'interno delle aziende familiari, particolarmente in questo caso quelle agricole, la donna è comunque parte della famiglia, e se i vari equilibri si mantengono stabili e solidi è il risultato della collaborazione di ciascun membro, della capacità che ciascuno ha di ritagliare un proprio spazio e un proprio ruolo al suo interno.

### **5.5 Donna, madre e moglie**

È emerso da diverse interviste quanto sia rilevante il parere materno a riguardo delle decisioni che il giovane prende, nei termini di rimanere in azienda o lasciarla. Sono molti i casi in cui la madre lascia libero il figlio di decidere cosa lui preferisce, appoggiandolo nella sua decisione e nella sua scelta; in altri casi, può accadere che sia la madre che non vuole che il figlio faccia lo stesso lavoro del padre, e quindi cerchi di dissuaderlo dal portare avanti un lavoro che comporta fatica in termini di tempo ed energia, spingendolo magari a scegliere di continuare gli studi in un altro settore o in un'altra specialità.

Da non dimenticare infine il ruolo esercitato dalla donna come moglie dell'imprenditore agricolo, che in molti casi si assume la responsabilità di consigliare e sostenere il marito nelle scelte e nelle decisioni più innovative e rischiose.

### **5.6 Donna imprenditrice**

Oggi in Lombardia si può contare il 20% delle aziende agricole "in rosa", che come basilare caratteristica hanno il fatto che da imprese agricole dedite all'autoconsumo hanno lasciato progressivamente spazio ad un diverso tipo di azienda, all'interno della quale la donna rimane in primo piano, e il "destinatario si trasferisce dalla famiglia al consumatore esterno. L'attuale fotografia del comparto dimostra infatti che è nelle aziende di tipo professionale che il gentil sesso applica al meglio le proprie capacità manageriali" ("Lombardia Verde", dicembre 2005, pag. 2).

Interessanti sono i punti di vista emersi dalle interviste condotte con giovani imprenditrici. Il desiderio di costruire qualcosa di nuovo, di ritagliarsi un proprio ruolo all'interno dell'azienda risalta nella maggior parte dei casi. Le giovani intervistate mostrano come all'interno della propria azienda siano riuscite a costruirsi un ruolo in cui si trovano a gestire le proprie responsabilità nel modo a loro più congeniale. La loro formazione scolastica è svariata, dalla scuola dell'obbligo a diplomi universitari, non necessariamente legati al settore agricolo. Importante è osservare come le diverse risorse e competenze vengano sfruttate al massimo per poter realizzare i loro obiettivi all'interno dell'azienda.

Da alcune giovani intervistate emerge la loro capacità di portare una propria innovazione all'interno dell'azienda di famiglia, o la loro forte motivazione a metterle in atto, non solo mantenendo molto attivi gli aggiornamenti ed i confronti con altre colleghe, ma cercando anche delle soluzioni personali ed innovative per un salto di qualità. Numerose esperienze riportano alle fattorie didattiche, alla vendita diretta, agli agriturismi, all'agricoltura biologica, tutte innovazioni, che a detta delle interviste condotte possono definirsi molto "al femminile". Per alcune di loro le innovazioni sono già state realizzate, per altre sono in progetto, in altre ancora emerge la difficoltà di metterle in atto per varie divergenze di opinione con i genitori.

Un importante impulso all'imprenditoria femminile è alimentato anche dai diversi organi che promuovono e sostengono l'imprenditoria femminile, e la figura della donna imprenditrice. La Camera di Commercio di Mantova ha infatti costituito il Comitato per

la Promozione dell'Imprenditoria Femminile che "nasce dal Protocollo d'intesa sottoscritto nel 1999 tra il Ministero dell'Industria e Unioncamere nazionale allo scopo di dare voce all'impresa femminile e di promuovere l'inserimento delle donne nel mondo del lavoro. Il Comitato è nominato dalla Giunta camerale e dura in carica tre anni, partecipa al tavolo dei Comitati per l'imprenditorialità femminile lombarda presso l'Unioncamere Lombardia e ne promuove le iniziative. Il Comitato, operativo dal mese di ottobre 2000 presso la Camera di Commercio di Mantova, ha lo scopo di proporre suggerimenti nell'ambito della programmazione delle attività camerali, che riguardino lo sviluppo e la qualificazione della presenza delle donne nel mondo dell'imprenditoria; promuovere indagini conoscitive per determinare i problemi che ostacolano l'accesso delle donne al mondo del lavoro; facilitare l'accesso al credito; realizzare iniziative per lo sviluppo dell'imprenditoria femminile, anche tramite specifiche attività di formazione imprenditoriale e professionale a favore delle donne imprenditrici e aspiranti tali; favorire la qualificazione imprenditoriale femminile; attivare un sistema di collaborazioni sinergiche con gli enti pubblici e privati che sul territorio sono impegnati nella promozione delle pari opportunità"<sup>25</sup>. Questo comitato, insieme ad altre iniziative, diventa quindi un fondamentale strumento per aumentare le opportunità che la donna imprenditrice ha a sua disposizione per la propria realizzazione.

---

<sup>25</sup> Tratto dal sito della Camera di Commercio di Mantova [www.mn.camcom.it](http://www.mn.camcom.it).

### **5.7 La donna e il passaggio generazionale**

Oggi la donna che entra all'interno dell'azienda si trova in un contesto in cui la storia ha visto, da sempre, protagonista il maschio. Dunque per la donna non è così scontato il passaggio generazionale in agricoltura; esistono infatti casi in cui, essendo la famiglia composta da almeno un figlio maschio insieme alla figlia femmina, il padre non abbia dubbi a chi affidare l'azienda. Naturalmente si contano varie eccezioni, ma nella maggior parte dei casi la scelta del padre ricade sul figlio maschio. In queste situazioni, se la donna ha passione per la vita e per la gestione dell'azienda agricola, può accadere che cerchi la propria realizzazione all'interno di un'altra azienda, che le offre la possibilità di mettere in pratica i suoi progetti.

Da alcune interviste condotte, emergono casi in cui la donna non stia vivendo il proprio passaggio generazionale nei confronti del padre, ma nei confronti del suocero. Infatti ci sono situazioni in cui la donna si è integrata all'interno della famiglia e dell'azienda del marito, ed è nei confronti di questa famiglia che si pongono le relazioni di passaggio generazionale, di scambio di idee e di esperienze, di introduzione di innovazioni o di fedeltà al modello della generazione precedente.

Queste diverse realtà permettono di osservare il complesso contesto in cui la donna si trova. Oggi infatti, diventa sempre più importante per la donna la consapevolezza di realizzarsi anche nel lavoro, oltre che nella famiglia, ruolo in cui la storia la voleva protagonista. In un ambito come l'azienda agricola, dove famiglia e azienda sono così strettamente legate, diviene ancora più difficile,

per la donna, ritagliarsi un ruolo definito, che possa vederla realizzata sotto entrambi i punti di vista. D'altro canto, le giovani donne intervistate in questa ricerca, mostrano per la maggior parte un forte e marcato desiderio di realizzare i loro progetti, e soprattutto di continuare ad alimentare la propria motivazione, le proprie idee, e le proprie innovazioni.

### **5.8 “Donne in campo”**

Donne in Campo è un'associazione che nasce dalla CIA di Padova, con lo scopo di “valorizzare il protagonismo dell'imprenditoria femminile e dell'impresa, e migliorare le condizioni della donna in agricoltura” (“Il Coltivatore”, giugno 2004, pag. 1). In sostanza l'associazione vuole stimolare le idee imprenditoriali della donna, aiutarla a realizzarle, e a prendere conoscenza delle proprie motivazioni, competenze e capacità. Dell'associazione fanno parte anche alcune donne da noi intervistate, e sottolineano l'importanza di poter condividere la loro realtà, la loro diversa modalità di affrontare le cose e le situazioni, potendo confrontarsi e scambiare idee tra di loro. Risulta importante, quindi, avere l'occasione di confrontarsi, scambiare pareri, frequentare corsi di formazione, quando possibile, e in alcuni casi appoggiarsi a vicenda, nell'organizzazione di fiere, di mercati e così via.

L'associazione, aperta a tutte le donne imprenditrici, risulta quindi un appoggio non solo economico ed organizzativo, ma anche di relazione e di scambio sinergico.



## CAPITOLO 6

### Le risorse del giovane imprenditore agricolo

#### **6.1 Società post-moderna: globalizzazione, nuove tecnologie e comunicazione**

L'avvento della globalizzazione da un lato e lo sviluppo delle tecnologie e dei trasporti dall'altro hanno contribuito in egual misura a mutare in modo radicale lo scenario dell'economia nel mondo. Tale contesto costituisce un tratto distintivo dell'era attuale, definita "post-moderna" che, considerata un'estremizzazione delle peculiarità del "moderno", è caratterizzata dal punto di vista sociologico da una crescente mobilità sociale e dal crollo di alcuni vincoli tradizionali; fattori che, se da un lato offrono una libertà senza limiti, dall'altro spesso trascinano l'individuo in uno stato di disorientamento rispetto la propria identità e ruolo.

La società, quindi, pervasa da competitività, velocità, rischiosità e mobilità, non solo sta vivendo una serie molto ampia di mutamenti culturali, politici e sociali, ma anche una profonda svolta sul piano economico. Il fenomeno della globalizzazione, infatti, ha reso necessaria un'importante ristrutturazione del modo di intendere il mercato e del "fare impresa", dettando nuove regole in termini di strategie e priorità.

"Oltre alla tecnologia e alla globalizzazione, vi sono altre forze che stanno modificando l'intera struttura dei sistemi economici. Una di queste è rappresentata dalla *deregolamentazione*. Imprese

abituata a operare in mercati protetti, spesso in situazioni di monopolio, improvvisamente si trovano a doversi confrontare con la concorrenza ” (Kotler, 1999, p. 4). La riflessione di Kotler trova, ad esempio, immediato riscontro in quello che è l’attuale vissuto del settore primario italiano nei confronti del mercato (locale e globale), ovvero una crescente difficoltà nel mantenersi competitivi, in questa fase in cui limitarsi alla creazione di un prodotto di qualità non è sufficiente, ma occorre saper far fronte alla concorrenza di aziende straniere, differenziarsi, saper presentare al meglio il proprio prodotto. Interessanti, a tale proposito, le parole di un giovane imprenditore agricolo da noi intervistato, quando in particolar modo riferisce:

“È un aspetto fondamentale riuscire a creare e mantenere validi contatti con l’esterno dell’azienda e sapersi relazionare; infatti, mentre una volta si lavorava e basta, ora si lavora con il mondo esterno e bisogna imparare a *fare marketing*, a presentare il proprio prodotto sul mercato come il *miglior prodotto*. Alcuni giovani agricoltori sono troppo chiusi nella loro realtà e questo fatto mi amareggia, poiché credo che non solo sia importante lavorare in rete, ma anche avere svariati punti di riferimento e quindi non appoggiarsi su un’unica fonte informativa (aderire ad una cooperativa, piuttosto che partecipare agli incontri in associazione), bensì ascoltare sempre più di una campana”.

È tempo di essere pienamente consapevoli del salto che l’economia ha subito in un brevissimo lasso di tempo, del fatto che al giorno d’oggi tra le due generazioni in campo (seniores e i rispettivi figli che stanno loro succedendo nel passaggio

generazionale) vi sia un abisso in termini di strategie richieste dal mercato e di mentalità da assumere, da fare proprie. E questo nella realtà industriale, come in quella agricola o artigianale.

Laddove si vuol far sopravvivere le proprie imprese e farle crescere è necessario adottare una mentalità di tipo imprenditoriale, una logica di competitività, creatività, rischio e apertura, anche in quei settori che fino ad una decina di anni fa potevano permettersi il lusso di concentrare tutte le loro energie unicamente sul prodotto, trascurando il resto (il networking, il marketing, la formazione, le risorse umane, ecc.).

Un altro aspetto pregnante all'interno del quadro della modernizzazione è lo sviluppo tecnologico e nella fattispecie l'esorbitante sviluppo dei mezzi di comunicazione che è tuttora in corso. È lecito affermare che l'evoluzione dei mezzi di comunicazione e la pervasività delle reti informative abbiano sostanzialmente scardinato i tradizionali vincoli spazio-temporali. Lo spazio si è ristretto per via della disponibilità di trasporti sempre più rapidi, ma soprattutto grazie all'avvento di internet e della comunicazione in tempo reale che, attraverso i mass media e il computer, rende tutto raggiungibile in tempi brevissimi.

Ecco perché parliamo di un'economia che è post-industriale, siamo già andati oltre, e mai prima d'ora l'uomo ha avuto queste possibilità; è un tempo straordinario, un tempo complesso, un tempo difficile.

Ma abbiamo strumenti culturali anche molto potenti, tecnici, tecnologici e non solo. Sarà, quindi, diverso anche il modo di concepire l'agricoltura. Già è molto diverso oggi dalla produzione

tradizionale di un tempo. Il mercato è globale, ma ritorna ad avere un ruolo estremamente importante anche il mercato locale, perché è più gestibile, la filiera è diretta e più corta. In questo senso rimane un discorso di posizionamento globale dei prodotti tipici ma anche un forte legame col territorio.

All'interno del clima di pessimismo diffuso che si respira in questi tempi (nel settore primario e non solo), diventa rilevante offrire una prospettiva alternativa, una chiave di lettura capace di rivestire di nuova luce la realtà economica che stiamo vivendo.

La globalizzazione e la caduta dei valori tradizionali pongono l'uomo post-moderno nella costante condizione di dover scegliere e mettere in discussione ogni decisione, e di adottare il principio del "si vedrà", in cui l'uomo che segue la logica del vagabondo non può più contare su nulla che sia a lungo termine ed è costretto a progettare di continuo (vita pubblica e privata), cercando di armonizzare incessantemente le proprie scelte con il susseguirsi delle fasi della vita. "Gli individui devono, per non fallire, essere in grado di fare piani a breve scadenza e di adattarsi alle circostanze; devono organizzare e improvvisare, delineare obiettivi, riconoscere gli ostacoli come tali, saper incassare le sconfitte e provare a ricominciare" (Beck, 2000, p. 8).

È proprio questo continuo dover pianificare, progettare e ricominciare sempre da capo che ha portato il sociologo Ulrich Beck a definire "rischiosa" la libertà di cui gode l'uomo d'oggi, ma è anche altrettanto vero che la libertà e l'altra faccia della stessa medaglia, le incertezze, sono fattori che se ben tollerati possono essere sfruttati in modo creativo dagli individui, offrendo agli stessi libero accesso

all'orizzonte delle infinite possibilità di ruolo. Se da un lato, quindi, mantenere a galla le proprie imprese oggi rappresenta un'operazione più complessa rispetto a ieri, dall'altro tale contesto può fungere da stimolo per l'intero scenario imprenditoriale italiano, e soprattutto per i giovani, così spesso accusati di non possedere la stessa grinta imprenditoriale dei padri.

D'altro canto i giovani d'oggi, rispetto alle generazioni che li hanno preceduti, godono di un benessere culturale ed economico senza precedenti; la loro sfida sarà quella di riuscire ad abbracciare una rinnovata mentalità, di essere in grado di interpretare il loro tempo, così diverso da quello della generazione precedente. Si sta chiedendo loro di mettersi in gioco in modo creativo, comprendendo quanto dietro questo momento di crisi si celi in realtà un'opportunità di crescita; significa elaborare strategie per adeguarsi sempre più velocemente all'andamento dei mercati.

## ***6.2 L'agricoltura tra mercato locale e globale***

Dal momento in cui l'Unione Europea ha abolito i dazi doganali che si frapponivano fra noi e il resto del mondo, anche il settore agricolo italiano ha fatto il suo ingresso nella rete del mercato globale: salto da un lato obbligato al fine di rimanere al passo con i tempi, dall'altro gravoso per tutto quello che ha comportato in termini di competitività, oggi esasperata dal fenomeno della globalizzazione. Inoltre, i giovani imprenditori agricoli devono mettersi nell'ottica di un futuro, forse neppure così lontano, in cui saranno aboliti anche i contributi della PAC, essendo ormai l'Italia l'unico paese a godere di questo tipo di agevolazioni.

Questa netta svolta del mercato, si è detto, esige una forte presa di coscienza da parte degli agricoltori rispetto alla necessità di sposare una mentalità di tipo imprenditoriale, ma ciò non significa necessariamente dimenticare le risorse del territorio su cui si opera ed il mercato locale, anzi. La valorizzazione del territorio e dei prodotti tipici diviene una delle possibili opportunità per rendersi competitivi, per differenziare le proprie strategie, in questa fase economica in cui non sempre e non necessariamente paga la scelta di produrre di più e in quantità, ma al contrario può rivelarsi vantaggioso creare dei prodotti unici, trasformarli e magari praticare la vendita diretta. Le asperità dell'era globale possono essere compensate unicamente dall'intraprendenza dei giovani che si affacciano oggi sul mercato, dalla loro capacità di elaborare nuove idee e strategie.

Infatti l'impresa singola può entrare nel territorio in modo diverso, unirsi con altre aziende per pubblicizzare i prodotti, lavorarli e venderli a prezzi minori rispetto a quelli della grande distribuzione organizzata, recuperando inoltre l'importante rapporto tra produttore e consumatore. Si tratta di attuare un cambio strategico che permetta alle imprese non solo di sopravvivere, bensì di crescere. La tendenza è oggi quella di rivalutare le proprie radici culturali e far sì che il prodotto unico diventi un punto di forza.

Quella della vendita diretta dei propri prodotti è una tendenza recente ma già ampiamente diffusa nel settore agricolo mantovano, che cerca di superare i limiti, in termini di guadagno, dell'essere a capo di filiere così lunghe come quelle che alimentano la grande distribuzione.

Più di un'azienda mantovana si sta muovendo in questa direzione, ponendosi come obiettivo quello di riuscire a trasformare i prodotti all'interno dell'azienda stessa (formaggio, passate di pomodoro e frutta, succhi di frutta, ecc.) per poi rivenderli tramite, appunto, la vendita diretta, insieme agli ortaggi e la frutta fresca. Ciò consente di evitare la filiera commerciale tradizionale e gli svantaggi che essa comporta in termini di profitto. Non solo, non c'è dubbio che progetti di questo tipo possano trovare terreno particolarmente fertile in questi anni, così legati alla riscoperta del ben-essere e quindi attenti alle garanzie di qualità, alla genuinità dei prodotti, alla tracciabilità e ai prodotti tipici.

Questa tendenza riflette un'epoca, quella attuale, in cui, essendo soddisfatti i bisogni primari di sopravvivenza (i valori definiti "materialisti"), si ha il tempo e la necessità di rivolgere l'attenzione anche a tutto ciò che può concorrere ad accrescere il livello di qualità della vita del singolo, tra cui la conoscenza dell'importanza di un'alimentazione genuina per la nostra salute. Sull'onda di questo trend non solo svariate aziende mantovane hanno intrapreso attività legate all'agri-turismo, ma hanno scommesso sulla trasformazione dei loro prodotti.

Tra queste spiccano due giovani donne in agricoltura da noi intervistate. Da un lato l'esempio di un'azienda agricola che si è fatta promotrice e realizzatrice di un progetto particolarmente innovativo: la produzione di formaggi di capra, venduti poi direttamente in azienda. La giovane titolare, agendo da imprenditrice, ha rischiato su più fronti, ma il suo coraggio e la sua intraprendenza sono stati ripagati nel tempo, dal momento che l'attività si è rivelata redditizia.

Riporre l'attenzione su un prodotto, il formaggio di capra, scarsamente diffuso e ancora poco richiesto sul territorio, rappresenta la classica arma a doppio taglio, che però in questo caso si è rivelata una scelta azzeccata, in quanto mirata a ritagliarsi una fetta di mercato non saturo sul territorio, individuando, quindi, una delle vie ancora poco battute in ambito agro-alimentare.

Degno di nota anche lo spiccato spirito imprenditoriale di un'altra giovane donna in agricoltura, che si sta facendo promotrice di progetti molto ambiziosi volti ad innovare l'azienda di famiglia, tra i quali la trasformazione dei suoi prodotti e la vendita diretta degli stessi in azienda e nel mondo attraverso internet. La stessa ha saputo far fruttare al meglio le sue competenze nell'ambito commerciale, in particolare di import-export in cui si è precedentemente formata ed applicata, rafforzate da una buone dose di curiosità e spinta all'innovazione.

L'apertura mentale e l'intraprendenza di queste aziende, e di tante altre altrettanto innovative, dovrebbero essere di esempio e stimolo per tutti quei giovani che stanno prendendo in mano le redini dell'azienda di famiglia o hanno intenzione di costituirne una ex-novo: un invito a progettare, ad elaborare e sperimentare nuove strategie.

“Oggi il cambio generazionale non è solamente un fatto anagrafico, bensì un cambio culturale e di mentalità, nel quale le generazioni sono invitate a confrontarsi serenamente ed a rispettarsi, con l'obiettivo di costruire il futuro delle imprese e della società civile. L'attività imprenditoriale deve saper interpretare il nuovo contesto socio-economico per cogliere le opportunità ed i



bisogni espressi dal mercato e dai cittadini – consumatori, non serve rimpiangere il passato o rimanere in attesa degli eventi” (C. Piva, Segretario Movimento Giovanile Coldiretti).

### ***6.3 Da agricoltore ad imprenditore agricolo: un cambio di mentalità***

L'agricoltore di oggi, quindi, non può prescindere dall'essere prima di tutto un *imprenditore* a tutti gli effetti, ovvero disposto a scommettere su se stesso e a mettere in gioco le proprie capacità organizzative, gestionali e tecniche a favore della sua azienda. Significa anzitutto avere delle idee e saper trasformare le idee in un progetto imprenditoriale, realistico e realizzabile: le sole competenze tecniche, per quanto necessarie, non possono essere sufficienti per guidare al successo un'impresa, occorrono qualità legate alla persona, fra le quali spiccano motivazione, propensione al rischio, capacità di relazione, creatività e fiducia nelle proprie capacità.

L'imprenditore agricolo è chiamato, a fronte della flessibilità del mercato, ad adottare una capacità progettuale di medio-lungo periodo, e tale abilità ne esige a sua volta un'altra: credere nel futuro con ottimismo. Il fatto che lo scenario economico, infatti, sia al suo interno vittima di mutamenti radicali, non significa necessariamente che stia raggiungendo un punto di non-ritorno. Si tratterà, piuttosto, di individuare e comprendere ciò che il mercato offre di nuovo.

Il giovane imprenditore agricolo dovrà mettere alla prova la propria creatività al fine di ricercare soluzioni innovative rispetto al contesto in cui la propria azienda opera: essere curioso ed informato

sulle strategie adottate dai colleghi agricoltori e sulle richieste e i bisogni dei potenziali clienti. Occorre individuare le opportunità e trasformarle in punti di eccellenza per l'azienda.

Sopravviveranno le aziende che comprenderanno l'importanza della formazione continua e dell'aggiornamento; significa sfruttare l'informatizzazione per snellire la burocrazia, utilizzare internet per tenersi informati su ogni genere di tematica (legislativa, tecnologica, commerciale) e aprirsi al dialogo con i colleghi e altre realtà, vicine e lontane.

Pionieri, in questo senso, i fratelli Boccalari, proprietari di Corte Virgiliana ad Andes. Corte Virgiliana è una delle realtà agricole più vive e di spicco nel mantovano e si distingue non solo per l'estensione e la sue antichi origini (150 anni di storia), ma anche per lo spirito imprenditoriale che da sempre la caratterizza. L'azienda è ad indirizzo cerealicolo-zootecnico, ma da una decina anni alle produzioni agricole è stata affiancata un'attività di agriturismo, l'iniziativa delle fattorie didattiche, un servizio di Bed&Breakfast, la vendita diretta, l'affitto di sale per meeting e convegni ed altre iniziative legate al Parco del Mincio, di cui l'azienda fa parte.

I fratelli Boccalari, che insieme gestiscono l'azienda di famiglia, così si sono espressi durante la nostra intervista:

“Abbiamo intrapreso anche l'attività di agriturismo perché l'agricoltura da sola non basta al giorno d'oggi, occorrono nuove idee, proporsi, darsi da fare. Stiamo vivendo un momento economico dettato dalla saturazione dei prodotti e del mercato, quindi produrre in quantità non paga, occorre piuttosto produrre in

qualità e diversificare i prodotti. Chi decide di puntare su un unico prodotto, oggi rischia troppo, è preferibile avere a disposizione più di una risorsa, in modo da tutelarsi a fronte degli andamenti del mercato. A questo proposito diventa indispensabile sapersi muovere anche all'esterno della propria azienda, frequentando fiere e realtà diverse con cui mettersi a confronto, da cui prendere spunto”.

Il successo di Corte Virgiliana è da ricondurre, in parte, alla sua storia e in particolar modo alla filosofia aziendale che Federico Boccalari, padre degli attuali titolari, ha lasciato in eredità ai suoi figli e all'azienda. Così ne parlano i figli: "Nostro padre ci ha fatto comprendere l'importanza di avere, nella vita come sul lavoro, una precisa morale di riferimento, dei sani principi su cui poi andare a costruire il resto. E nel nostro caso i principi che fanno da cornice all'azienda sono quelli della tolleranza, dell'umiltà, dell'ascolto, della correttezza e tutto ciò che concorre al raggiungimento di un buon gioco di squadra, all'armonia fra le parti che compongono il tutto”.

### **6.3.1 L'innovazione**

L'innovazione tecnologica, si sa, riveste un ruolo primario per quanto riguarda lo sviluppo delle imprese: snellisce e velocizza la produzione, ottimizzando tempi ed energie.

Se più comunemente si tende ad associare il concetto di tecnologia all'industria, non si deve trascurare l'importanza del ruolo che riveste attualmente anche nel settore agricolo.

Negli ultimi anni, soprattutto per quanto riguarda gli allevamenti, l'innovazione tecnologica e l'introduzione di sistemi informatici nelle

aziende ha permesso di potenziare di gran lunga la produzione, a partire dalle mangiatoie fino ad arrivare alla mungitura robotizzata e all'utilizzo dei podometri applicati alle vacche da latte.

Esemplari le affermazioni di un agricoltore intervistato, co-titolare dell'azienda di famiglia, giovanissimo ma con le idee già molto chiare: "Portare innovazione in azienda rappresenta un requisito essenziale ai fini del successo della stessa; infatti sono riuscito a realizzare un progetto a cui aspiravo da tempo: intraprendere ex-novo un allevamento di suini. Con l'approvazione e la fiducia di tutta la famiglia ho realizzato la costruzione di due nuovi capannoni, dotandoli della massima tecnologia possibile, poiché credo che la qualità della struttura sia responsabile del 90% del successo di un allevamento".

La tecnologia, infine, ha tempi di sviluppo estremamente rapidi rispetto ad altri settori e, anche per questo motivo, l'uso di internet si rivela sostanziale. La rete telematica permette di venire a conoscenza delle più attuali e svariate innovazioni dell'alta tecnologia e permette di comprendere come altre realtà aziendali, italiane ed estere, hanno risolto determinate situazioni di impasse, sia in termini di strategie che di questioni prettamente tecniche. Purtroppo l'utilizzo del computer e di internet sono ancora scarsamente diffusi nel mondo agricolo, e non solo, e il dato preoccupante è che questo limite non si riscontra solamente fra agricoltori della vecchia generazione, ma anche fra i giovani imprenditori agricoli. Questa diffusa resistenza nei confronti dell'utilizzo del computer è emersa anche dai dati forniti dalla nostra ricerca (vedi capitolo 3), anche se alcuni giovani agricoltori hanno

dimostrato, al contrario, di essere consapevoli dell'utilità del mezzo informatico, sia per l'aggiornamento attraverso i corsi via internet, sia per la gestione della contabilità e di alcuni aspetti burocratici.

La Coldiretti, nella fattispecie l'Istituto Carantani, ha istituito un premio per "Il miglior progetto innovativo realizzato", appunto per andare a stimolare le singole aziende nella direzione dell'innovazione. Non si tratta più di premiare chi ha prodotto di più, ma colui o colei che ha realizzato un progetto di impresa innovativo. Non viene premiato l'imprenditore in quanto tale, ma il progetto, ovvero ciò che ha reso competitiva un'impresa. Occorre rimanere al passo coi tempi; ancora di più oggi in cui il mercato è globale e si compete con aziende all'avanguardia in tutto il mondo, l'agricoltura mantovana non può permettersi di ripiegarsi su se stessa e rimanere ferma ed isolata.

### **6.3.2 Il lavoro in rete**

L'agricoltura, rispetto ad altri settori produttivi, è stata a lungo considerata un settore a parte, a causa sia delle sue peculiarità strutturali, sia delle sue remote radici storiche.

L'azienda agricola, infatti, per secoli si è retta su se stessa, in condizioni di quasi totale autosufficienza, raccolta fra i confini della sua corte, in campagna, quindi per forza di cose spesso geograficamente isolata dai centri abitati. Inoltre, essendo il suo prodotto di tipo alimentare (carne, uova, ortaggi, frutta, latticini), più di altre realtà era in grado di bastare a se stessa, anche in periodo di guerra.

È principalmente a causa della sua storia, del suo background, quindi, se oggi l'agricoltura, più di tutti gli altri settori, appare chiusa in se stessa e meno orientata al lavoro in rete, alla comunicazione, alla relazione. I giovani agricoltori sono chiamati a ritagliarsi degli spazi e del tempo a favore della formazione, delle esperienze di contatto con l'esterno tramite le Confederazioni e le Associazioni, ma anche oltre, frequentando fiere di settore (e non), seminari formativi e quant'altro possa arricchirli in termini di conoscenza, sia sul piano tecnico che sul piano personale.

Il giovane d'oggi deve comprendere quanto l'aggiornamento e i contatti interpersonali non rappresentino "tempo ed energie sottratti al lavoro e alla produttività", come in alcune interviste è capitato rilevare, ma l'esatto contrario, ovvero un valore aggiunto per la propria azienda, la base su cui poi andare a costruire progetti e formulare strategie.

Tra i giovani intervistati, un imprenditore co-titolare di un'azienda del settore industriale ricalca in modo particolarmente efficace queste nostre riflessioni, affermando: "Credo che sia di fondamentale importanza il fatto di stare insieme alle persone che abbiano alle spalle anche professioni e interessi diversi dai propri, perché ritengo che da tutti si possa imparare qualcosa, soprattutto cercando di capire come altre persone sono riuscite a risolvere determinate situazioni problematiche".

Anche più di un agricoltore, fra gli intervistati, ci riporta l'importanza del sapersi relazionare con l'esterno e l'utilità di rapportarsi anche con persone che svolgono professioni diverse, quindi estranee al mondo agricolo. Ciò, infatti, spesso ha il merito di

favorire punti di vista utili proprio in quanto esterni, quindi più propensi a valutare determinate situazioni da angolature e prospettive differenti. Si tratta di essere curiosi, di capire che si può crescere attraverso il confronto e lo scambio, laddove esso sia aperto alle realtà più disparate.

Proprio a questo proposito si esprime uno dei giovani agricoltori da noi intervistati: "Al giorno d'oggi è indispensabile essere curiosi e continuare a informarsi, per cercar di capire al meglio *a chi e come* convenga vendere i propri prodotti, anche perché spesso la scelta di affidarsi esclusivamente ad un consorzio non paga a lungo andare. È utile osservare altre realtà agricole e per questo l'estate scorsa sono andato in Olanda per visitare alcune aziende agricole particolarmente innovative. Oggi conviene puntare sulla produzione di nicchia e cercare di far capire ai consumatori il fatto che si tratta di prodotti di qualità".

Uno dei servizi che si sta impegnando in modo particolare a promuovere il lavoro in rete sul territorio è senza dubbio Il *Centro Servizi Florovivaismo* che ha sede a Canneto sull'Oglio. Attualmente, il settore florovivaista è considerato uno dei punti di forza del mercato agricolo mantovano, nonché ambito in pieno sviluppo. Il Centro Servizi, società costituita nel 1999, è nata con l'intento di offrire alle aziende vivaistiche supporti per quanto riguarda la formazione, la commercializzazione dei prodotti all'estero, le analisi di mercato e tutto ciò che concorre alla promozione e la presentazione dei propri prodotti, anche incoraggiando la partecipazione delle stesse aziende a fiere nazionali e internazionali. Il Centro Servizi Florovivaismo (a cui

aderiscono tutte le Associazioni di categoria del settore primario, alcuni Comuni del mantovano, le Province di Mantova e Cremona, assieme ad un nutrito numero di aziende) si sta impegnando a diffondere la *centralità del lavorare in rete*, a mitigare quel clima di diffidenza e chiusura che spesso permea il mondo agricolo, dato essenziale che rischia di frenare la sua ascesa sul mercato, italiano ed estero.

### **6.3.3 La formazione in agricoltura**

L'imprenditoria agricola si pone oggi sullo stesso piano delle altre professionalità e ciò implica che allo stesso modo, quindi, non possa prescindere dalla responsabilità di *formare* le nuove leve del settore.

I giovani non vanno abbandonati a loro stessi e il loro essere imprenditori non può fondarsi esclusivamente su doti di intuito e improvvisazione. Improvvisare non basta, avere delle idee non basta. Occorre valutare meticolosamente risorse e opportunità: per avere successo l'idea deve essere innovativa, ma anche vendibile, competitiva e perseguibile. I giovani imprenditori agricoli devono sviluppare doti organizzative e gestionali, acquisire competenze specifiche che permettano loro di offrire un prodotto/servizio qualitativamente alto.

Il fatto che il mondo agricolo sia intrinsecamente più chiuso rispetto a quello industriale, e che il livello di istruzione in agricoltura sia mediamente basso, di certo non favorisce l'operato di tutti gli enti che si stanno battendo per sensibilizzare i giovani agricoltori rispetto l'importanza del loro percorso formativo.



È in atto un vero e proprio processo culturale, che richiederà tempo e pazienza, ma che presto, ne siamo certi, potrà dare i suoi frutti.

Con queste parole il dott. Piva (Segretario Movimento Giovanile Coldiretti) si è espresso riguardo l'importanza della formazione in agricoltura: "Il supporto della formazione umana e professionale è determinante nei periodi di forte cambiamento. Sul versante formativo si potrebbe proporre di inserire "l'educazione all'imprenditorialità" nel piano di offerta formativa delle scuole medie di 1° e 2° grado (scuole medie e superiori). Educare le giovani "leve" ad essere "imprenditori di se stessi" vuol dire dotarli di strumenti innovativi per crescere sotto il profilo culturale e successivamente professionale."

La "Fondazione Università di Mantova" è una delle realtà che si sta muovendo lungo questa auspicata direzione, proponendosi di offrire stimoli e opportunità agli studenti della Facoltà di Agraria. Il dott. Castelli (Presidente Fondazione Università di Mantova) riferisce: "Stiamo lavorando per un Master di primo livello, in collaborazione con la Facoltà di Economia dell'Università di Brescia. Il Master si intitola "Competitività dei sistemi agroalimentari" e vuole essere uno strumento per focalizzare la formazione sul "dove si vende, come si vende e come l'agricoltura può recuperare un maggior peso nella catena del valore, peso che oggi non le è riconosciuto". Infatti se gli alimenti al consumo hanno un valore pari a 100, ciò che spetta alla produzione agricola oggi è solo pari a 13.

Oltre al master sono in fase di organizzazione anche corsi di media-breve durata, in modo da formare le diverse professionalità

adatte a interagire con il mondo agricolo. Ad esempio, fra le varie proposte, preso atto che gli allevatori necessitano di competenze specialistiche nel campo agronomico, in quello zootecnico e lo strumento unificante sono le competenze informatiche, è in corso di progettazione un modulo formativo che risponda a tali esigenze. È anche utile fornire agli imprenditori agricoli informazioni che rispondano all'esigenza di operare le scelte d'impresa in un contesto di certezze".

Infine, da un documento dell'INEA (Istituto Nazionale di Economia Agraria) intitolato "Verso un dispositivo globale di formazione per l'agricoltura: la divulgazione come risorsa formativa" emerge che: "(...) L'investimento sulle risorse umane, infatti, è considerato nelle politiche europee un fattore determinante per lo sviluppo dei singoli paesi e per il rafforzamento e la competitività dell'Unione nel contesto internazionale. Tuttavia, esiste una correlazione significativa tra bassi livelli di istruzione e bassi indici di consumo culturale, di utilizzazione dei servizi, di partecipazione, che incide su tutto il percorso di vita delle persone. Ciò conferma la presenza di un "circolo vizioso" della conoscenza che, fuori del settore agricolo, è stato ben messo in evidenza da un intero filone di studi.

La concertazione tra le istituzioni, coinvolte ciascuna in un segmento dell'istruzione e della formazione, con i soggetti che a vario titolo intervengono e operano nel settore agricolo, infatti, porterebbe sia all'integrazione tanto auspicata da tutti sia alla costituzione di un dispositivo globale della formazione in agricoltura".

La ricerca svolta sui giovani in agricoltura vuole essere essa stessa un ulteriore stimolo per le nuove generazioni, uno strumento di divulgazione, un documento di facile fruizione da parte dei giovani agricoltori, grazie al quale attingere una rinnovata fiducia nel futuro e nuove prospettive.



## **CONCLUSIONE**

Oggi le nuove tecnologie, l'avvento di internet, la conseguente importanza della comunicazione e del lavoro in rete, hanno portato a una modificazione probabilmente irreversibile del mercato e della società. Inoltre, in seguito alla globalizzazione del mercato e dello sviluppo in questo senso, della comunicazione e della diffusione dell'informazione, la competitività imprenditoriale si declina non più soltanto in un ristretto raggio d'azione, ma su scala mondiale. Dunque i giovani che vogliono essere imprenditori oggi si trovano ad affrontare sfide nuove rispetto a quelle del passato.

Se è vero che questo discorso vale per tutti i settori dell'economia italiana, e di conseguenza anche mantovana, è anche vero che vale ancor più per il settore primario, che, se fino alla generazione precedente poteva sopravvivere anche senza il supporto delle nuove tecnologie, riproponendo i tradizionali modelli di produzione, oggi non può fare a meno di aprirsi a queste nuove tendenze. La necessità di cambiamento appare quindi oggi molto più forte di un tempo; come questo cambiamento si può realizzare? Si può ipotizzare che una delle possibilità attraverso cui questo cambiamento può prendere forma sia attraverso il passaggio generazionale, in particolare il modo in cui questo viene gestito e vissuto.

La nuova generazione, infatti, proprio perché cresciuta all'interno di questo processo, e in quanto giovane più propensa a farlo proprio, appare essere più permeabile alla metamorfosi innovativa per la propria azienda. In questo senso il giovane, che vuole

prendere le redini della sua azienda, assume il ruolo di “anello di congiunzione” tra la società che cambia e il modello della generazione precedente. Il suo ruolo è l’unico che ha la possibilità di creare uno scarto dal passato che consenta il proiettarsi verso il futuro dell’azienda; la continuità che la presenza del giovane permette di assicurare non è più soltanto quella di eredità, di mera sopravvivenza dell’azienda, ma è una nuova forma di continuità, che presuppone la capacità del giovane di creare qualcosa, di costituire una realtà aziendale nuova, fondendo gli stimoli provenienti dall’ambiente esterno con l’esperienza del modello paterno.

All’interno di questo contesto, cambia anche la figura della donna: da una parte, questa acquisisce un possibile ruolo di responsabilità nella gestione e nella conduzione diretta dell’azienda; dall’altra parte, anche a causa della sua minor predisposizione all’uso della forza fisica, si apre maggiormente all’innovazione e alla creatività, concentrandosi su attività alternative, come la trasformazione dei prodotti, il turismo o il marketing, mostrandosi più flessibile e meno preoccupata dalle trasformazioni a cui va incontro l’azienda.

Dai risultati emersi dalla ricerca svolta nel gruppo di giovani imprenditori agricoli del mantovano, è possibile ipotizzare che le prospettive che fanno da *leit motiv* del lavoro nella sua interezza, non siano soltanto delle ipotesi teoriche che delineano un futuro ancora lontano a venire, ma siano riscontrabili nella realtà e nell’esperienza quotidiana dei giovani stessi. La spinta all’innovazione, e la consapevolezza della sua importanza, il riconoscimento della centralità delle caratteristiche tipiche degli

imprenditori e del lavoro in rete, la presenza di proposte nuove con cui riorganizzare l'azienda, sono prova del fatto che i giovani già sono pronti ad incarnare l'identità dell'imprenditore, e che riconoscono come questo sia l'unico mezzo attraverso cui sia possibile avere successo nel mercato attuale. Non è necessaria una riflessione strategica sul modello di "essere imprenditore", per realizzare le trasformazioni messe in atto nella propria azienda. Essere imprenditore, infatti, contrasta con l'idea di seguire un modello precostituito. Le spinte imprenditoriali derivano dalla necessità di trovare strategie creative che consentano di far sopravvivere la propria azienda. I giovani si mostrano, dunque, in grado di individuare come risorsa le vie tracciate dalla situazione attuale del mercato e dell'economia.

A fronte dunque della paura per il futuro che si prospetta per il settore primario, delineato spesso come molto difficile, si può affermare una visione alternativa, che sfrutta le difficoltà come risorsa per crescere. Questo lavoro si pone all'interno del secondo atteggiamento, con l'intento, quantomeno auspicato, di svolgere una duplice funzione: una operativa, che renda queste riflessioni stimolo per quei giovani che, vivendo la stessa situazione degli intervistati, siano in difficoltà e sentano la necessità di trovare nuove strade da far percorrere alla loro azienda. L'altra, che si colloca ad un livello culturale, consiste nell'offrire un modo per far emergere e diffondere nuovi discorsi relativi alla realtà agricola ed economica in trasformazione.





## **Parte II**

# **Voci Mantovane**



## **Storie mantovane di continuità d'impresa**

### **F.Ili Corneliani S.p.A.**

*Maurizio Corneliani, Global Sales & Marketing Director*

L'azienda Corneliani affonda le proprie radici negli anni '30 con mio nonno Alfredo, arrivato ad avere oltre 300 dipendenti, ma costretto poi a chiudere l'attività al termine della parentesi bellica.

Nel 1958 i due figli, Claudio e Carlalberto, ripartirono da zero ed in breve tempo furono in grado di portare la realtà imprenditoriale a livello di leader internazionale dell'abbigliamento maschile di alta qualità.

Oggi il Gruppo a cui fa capo la F.Ili Claudio & Carlalberto Corneliani Spa vanta un marchio riconosciuto a livello mondiale ed è costituita da 5 unità industriali (2 in Italia, 1 in Slovacchia, 1 in Romania, 1 in Cina) e da 2 unità commerciali (1 in Usa ed 1 in Cina) con oltre 1500 dipendenti di cui circa i 2/3 in Italia.

In particolare la nostra Società ha, da sempre, fatto della qualità sartoriale il suo punto di forza, scelta *vincente* a tutti gli effetti, concorrendo con ciò a promuovere il "Made in Italy" sui mercati mondiali.

A questo proposito mi fa piacere ricordare che il Presidente della Repubblica, Carlo Azeglio Ciampi, ha insignito la nostra Società, nello scorso mese di dicembre 2005, del prestigioso Premio "Leonardo – Qualità ", a testimonianza di quanto sopra.

Il Consiglio di Amministrazione della F.Ili Claudio & Carlalberto Corneliani Spa è costituito interamente dai membri delle due famiglie Corneliani: accanto a mio zio, Claudio, Presidente onorario, mio padre Carlalberto Amministratore Delegato, mio fratello Sergio nella qualità di Direttore Centrale Stile, i miei cugini Corrado e Cristiano rispettivamente Direttore Centrale Tecnico e

Direttore Centrale Estero, ed io, Maurizio, come Direttore Centrale Marketing e Vendite.

In questo modo siamo in grado di interagire, ciascuno nell'ambito delle rispettive competenze e responsabilità, con il forte obiettivo di massimizzare i risultati dell'impresa.

Per quello che riguarda la mia personale esperienza di passaggio generazionale, la decisione di entrare a lavorare nell'azienda di famiglia è maturata nel 1982 dopo aver conseguito la laurea in Economia e Commercio ed aver trascorso un anno di perfezionamento a Parigi.

Si è trattato di una decisione assolutamente naturale, giustificata dall'interesse che provavo per l'inserimento in una realtà così complessa, non avendo, al tempo stesso forti motivazioni che mi conducessero verso strade diverse.

Ritengo che quello del passaggio generazionale sia un tema senza dubbio di grande attualità e che meriti particolare attenzione, da parte sia degli imprenditori che delle associazioni che li rappresentano.

Credo che si debba prima di tutto cercare di risolvere le problematiche a monte, in un certo senso prevenendole; ciò significa formare adeguatamente i capostipiti in modo che non arrivino impreparati al delicato momento in cui i loro figli dovranno interrogarsi su un possibile futuro nell'azienda di famiglia.

Occorre affrontare questi temi in modo lucido e consapevole, senza lasciare niente al caso, ma al contrario programmando ogni passo, pianificando e valutando i vari fattori di rischio; si tratta, in sostanza, di permettere ai giovani imprenditori di mettersi alla prova in modo graduale, di dimostrare nel tempo le loro capacità e attitudini, e ciò è necessario non solo in relazione al bene dei singoli attori ma, soprattutto, a quello dell'azienda, perché il successo della stessa dipende dalle reali capacità degli uomini che la compongono e la dirigono.

È indubbio che il problema sia affrontato con maggior facilità nelle medie e grandi aziende, rispetto a quelle piccole, ma è certo che lo stesso riguarda tutta

la realtà imprenditoriale italiana, indipendentemente dalle sue dimensioni: occorre una presa di coscienza e una crescita culturale forte.

A questa crescita culturale delle aziende rispetto al passaggio generazionale ed alla continuità d'impresa contribuisce in maniera importante l' A.I.D.A.F., "Associazione Italiana Delle Aziende Familiari" a cui siamo associati ed ai cui incontri cerchiamo di partecipare per confrontarci e raccogliere spunti di riflessione.

Proprio per l'importanza e la delicatezza del tema della continuità d'impresa, la nostra Società ha deciso di formalizzare e regolamentare al proprio interno una specifica "governance" per disciplinare il futuro inserimento dei membri delle famiglie in azienda. In particolare si è stabilito che i giovani componenti delle famiglie entreranno a lavorare in Corneliani solo se convocati dalla stessa perché ritenuti professionalmente validi sulla base delle singole attitudini e delle esperienze formative maturate all'esterno.

Oggi più che mai i managers aziendali devono essere selezionati con estrema accortezza, poiché la responsabilità di cui si faranno carico riguarderà non solo i loro specifici interessi, ma soprattutto quello della collettività, dall'assicurare lo stipendio ai dipendenti, fino a rivestire un ruolo in senso più ampio, ovvero di produttore di ricchezza e benessere per la società.

## **Corte Virgiliana**

### *Azienda Agricola F.lli Boccalari - Andes, Mantova*

Corte Virgiliana fu edificata presso i resti della grande e sontuosa villa che Virgilio, famoso poeta mantovano, si era fatto costruire presso il suo paese natale (Andes). In epoca rinascimentale la corte fu proprietà dei Gonzaga, Signori di Mantova.

L'azienda "Corte Virgiliana" oggi non solo rappresenta una delle realtà agricole più estese e innovative sul territorio mantovano, ma spicca in particolare modo per i suoi 150 anni di storia e per quel bagaglio di tradizioni ed

esperienze che la famiglia Boccalari da generazioni si tramanda e affina di giorno in giorno.

Attualmente gestiscono l'azienda i fratelli Ferdinando, Fabio e Francesco Boccalari che seguono da un lato le produzioni derivanti dall'attività cerealicolo-zootecnica e dall'altro gestiscono l'agriturismo, gli alloggi, la fattoria didattica e il distributore automatico del latte appena munto (vera e propria innovazione nella distribuzione del prodotto "dal produttore al consumatore")

Corte Virgiliana è un modello, esemplare, di ciò che si intende per *azienda polifunzionale*, d'altro canto Ferdinando Boccalari, dai noi intervistato, tiene a sottolineare quanto al giorno d'oggi sia impensabile investire tutte le proprie risorse su un unico prodotto, perché se oggi, quel prodotto, ci frutta, già domani potrebbe non rappresentare più un guadagno certo. La risposta da parte dei fratelli Boccalari all'instabilità del mercato consiste nell'incessante ricerca di nuove idee, nell'essere propositivi e creativi, partendo dal presupposto che la sola agricoltura, oggi, non sia più sufficiente a far sopravvivere le aziende, quelle di piccole dimensione, tanto quanto quelle più estese.

Parte del successo di Corte Virgiliana è da ricondurre agli insegnamenti che Federico Boccalari, padre degli attuali titolari, ha lasciato loro in eredità, insieme a una ben definita filosofia aziendale. Loro padre, infatti, si può definire un pioniere -rispetto alla sua epoca- per quanto concerne lo spirito imprenditoriale da un lato e la grande spinta innovativa dall'altro, entrambe qualità che gli hanno permesso di condurre l'azienda di famiglia ad importanti traguardi di efficienza e produttività. Federico Boccalari pose alla base dell'azienda una ben precisa morale di fondo, con la consapevolezza che ciò rappresentasse una condizione necessaria al fine di una vita aziendale serena e di successo. Nel suo caso la morale di riferimento coincise con i principi del Cattolicesimo che tuttora sono abbracciati dai tre figli e fungono da filo conduttore e da collante tra vita privata ed aziendale. Anche oggi Ferdinando, Fabio e Francesco credono che condividere valori comuni, quali lealtà, tolleranza, correttezza e umiltà sia ciò che permette loro di lavorare

efficientemente in squadra, sia tra loro che con i dipendenti, mantenendosi compatti e in armonia.

Un altro elemento chiave alla base di Corte Virgiliana è la spiccata propensione dei titolari al lavoro in rete; essi infatti ritengono sia di fondamentale importanza evitare quella tendenza all'isolamento di cui è spesso vittima il settore primario, andando quindi a confrontarsi con realtà al di fuori della propria azienda, osservandole, informandosi e mantenendosi sempre aggiornati. Questa apertura di vedute, nei confronti dell'esterno senza dubbio si può far risalire al padre Federico, che a suo tempo si è sempre distinto per la sua propensione a mantenere un atteggiamento vigile e ricettivo rispetto le realtà esterne all'azienda, quindi frequentando fiere e visitando altre aziende sia italiane che estere. Un esempio di questo atteggiamento è l'esperienza di Federico Boccalari, il quale, nel periodo in cui era titolare dell'azienda (all'incirca 40 anni fa), si recò in automobile con i suoi due fattori in Olanda per visitare una fiera del settore; questo ad indicare la volontà del padre di arricchire non soltanto le proprie competenze, ma anche quelle dei suoi collaboratori, stimolandoli e motivandoli.

### **Grossi Carta Mantova S.p.a.**

*Giovanna Grossi*

La Grossi Carta Mantova S.p.A. è una società che opera nel settore della distribuzione di prodotti cartacei e plastici per il *packaging alimentare* e carte da stampa per il *settore tipo-litografico*.

In particolare, nel settore alimentare, è divenuta leader distributivo tramite l'acquisizione di partecipazioni finanziarie in altre dieci aziende localizzate nel territorio nazionale. Ciò ha permesso di garantire un servizio efficiente e tempestivo da Torino a Udine e da Bolzano a Reggio Calabria.

La Grossi carta è una società per azioni che mantiene un carattere familiare, dove Giovanna e Giulia, le figlie, da tempo sono nel Consiglio D'Amministrazione con funzioni paritetiche.

Negli anni '70 nasce *La Grossi Carta Mantova S.a.s.* che dopo alcuni anni incorpora l'Azienda individuale di Grossi Armando (fondata dallo stesso e dalla moglie Adriana nel 1943). Successivamente il forte sviluppo ha portato la modificazione della Ditta in Società per Azioni e *l'1 Marzo del 1979 nasce La Grossi Carta Mantova S.p.a.*

Nell'attuale sede Giovanna si occupa della gestione e della distribuzione tipo-litografica del settore acquisti-vendite carte da stampa. È arrivata a questa responsabilità dopo esser passata da esperienze diverse svolte sia all'interno della Ditta, affrontando perciò giornalmente i problemi di gestione aziendale, sia all'esterno dell'Azienda frequentando corsi di formazione, seminari, convegni congressi e fiere. Si è poi ritagliata gradualmente un suo spazio seguendo con forte interesse l'Immagine Aziendale portandola ad un restyling completo e moderno.

Giulia, la sorella minore, ma impegnata e presente in Ditta da più anni, per scelta o per passione si occupa oggi del Settore della Logistica con particolare attenzione ai nuovi sistemi di rilevazione ed informativi.

In questi ultimi anni si è avviato *il processo del passaggio generazionale* che comporta una continua verifica tra lo spirito imprenditoriale giovanile, che molto spesso vorrebbe realizzare rapidamente le proprie idee e progetti, e l'esperienza di chi è alla dirigenza, portato ad una più lenta ed ampia analisi, ad una maggiore verifica dei problemi in base alla *sensibilità* acquisita con anni di imprenditorialità.

Perciò il cammino del passaggio generazionale non è sicuramente facile ed immediato, bisogna essere disposti ad accettare animate discussioni affinché si possano realizzare comuni interessi su progetti, tecnologie, idee e nuove "formule aziendali".

Soprattutto bisogna imparare ad ascoltare ed a osservare, mettersi in discussione per trovare l'equilibrio tra *innovazione* e status quo.

Questo continuo "*conflitto*", con accezione positiva del termine, porta comunque ad un continuo esame che troverà la sua soluzione, il suo



*passaggio*, nell'acquisizione di quel bagaglio di "cultura aziendale" che l'attuale dirigenza trasmetterà con l'esempio alla nuova generazione.

### **LCM S.n.c.**

*Carlo Calanca*

LCM S.n.c. è un'azienda che progetta ed installa impianti di sicurezza ed è stata fondata da Claudio Calanca (tuttora titolare della ditta) nel 1979; la sede principale è a Mantova e le sue tre filiali sono rispettivamente a Bologna, Milano e a Portogruaro. Nel 1997 entra a lavorare in azienda anche Carlo Calanca (figlio di Claudio) oggi ventinovenne che, oltre a lavorare per LCM, nel 2003 ha costituito una società parallela, la *LCM Technology S.r.l.*, di cui è socio e amministratore delegato.

Carlo, da noi intervistato, ritiene che durante il passaggio generazionale sia di fondamentale importanza la presenza di una figura in grado di mediare tra padre e figlio, che riesca a fungere, quindi, da "cuscinetto" fra i due, da un lato permettendo loro di schivare possibili scontri generazionali, dall'altro raccogliendo le perplessità di entrambi. È ciò che, a tutti gli effetti, è avvenuto nella realtà aziendale di LCM e questo ruolo di "tutor" e di "mediatore" è stato incarnato da un dirigente di industria in pensione e amico di famiglia, il sig. Carli Anselmo.

Questi, imprenditore di grande esperienza, non solo ha favorito l'introduzione nell'impresa di una cultura di tipo industriale (necessaria ai fini della competitività sul mercato), ma grazie a un insieme di competenze tecniche e qualità caratteriali (serenità, pacatezza, metodicità) è diventato col tempo un punto di riferimento per tutti, dai tecnici ai dirigenti, favorendo una comunicazione più fluida e una collaborazione più efficace fra tutti.

Soprattutto è diventato un punto di riferimento per Carlo, diventando suo mentore in questo delicato momento che vede due generazioni di imprenditori lavorare spalla a spalla per il successo della loro azienda.

Carlo riferisce di aver un buon rapporto col padre che considera il riferimento ultimo e massimo dell'azienda, colui che "individua la rotta" per quanto riguarda le scelte più importanti e le nuove strategie di mercato da intraprendere. Claudio agli occhi del figlio rappresenta, sempre e comunque nel rispetto dei ruoli, il padre, il capo e un amico, ma assieme analizzano l'andamento del mercato e dal confronto nascono nuove idee da mettere in pratica per essere una azienda leader nel settore. Inoltre il fatto che padre e figlio abbiano frequentato insieme un corso di laurea triennale e conseguito insieme il titolo di "Operatore della sicurezza e del controllo sociale" ha favorito il confronto e lo scambio di opinioni fra i due, offrendo loro un'esperienza molto stimolante, oltre che formativa, sia per quanto riguarda il lato tecnico che per quello che concerne l'aspetto personale.

Infine Carlo Calanca riferisce di dare molto peso al lavoro in rete: partecipa ai tavolo dei Giovani Imprenditori presso la Camera di Commercio, interviene sia nel gruppo "artigiani", che nel gruppo "industriali" e all'Associazione dei laureati in "Operatore della sicurezza e del controllo sociale". Sottolinea, infatti, l'importanza di frequentare e conoscere sempre molte persone, anche con alle spalle professioni e interessi diversi dai propri, perché crede che da tutti si possa imparare qualcosa, soprattutto cercando di capire come altre persone sono riuscite a risolvere determinate situazioni problematiche.

## ***Interviste ad opinion leaders mantovani***

### **Maurizio Castelli**

*Direttore del Dipartimento per l'Innovazione del Sistema  
Agroalimentare - Fondazione Università di Mantova*

La Fondazione Università di Mantova sta proponendo un progetto formativo utile ai giovani all'interno del settore agricolo e agroalimentare, visto che la cultura di impresa è molto importante; la formazione ha un ruolo rilevante per gli imprenditori di ogni età, non solo per i giovani imprenditori.

Stiamo lavorando per un Master di primo livello, in unione con la Facoltà di Economia dell'Università di Brescia, presentato a dicembre le cui adesioni sono aperte fino a tutto febbraio 2006. Il Master si intitola "Competitività dei sistemi agroalimentari" e vuole essere uno strumento per focalizzare la formazione sul "dove si vende, come si vende e come l'agricoltura può recuperare un maggior peso nella catena del valore, peso che oggi non le è riconosciuto". Infatti se gli alimenti al consumo hanno un valore pari a 100, ciò che spetta alla produzione agricola oggi è solo pari a 13.

Oltre al master sono in fase di organizzazione anche corsi di media-breve durata, in modo da formare le diverse professionalità adatte a interagire con il mondo agricolo. Ad esempio, fra le varie proposte, preso atto che gli allevatori necessitano di competenze specialistiche nel campo agronomico, in quello zootecnico e lo strumento unificante sono le competenze informatiche, è in corso di progettazione un modulo formativo che risponda a tali esigenze.

È anche utile fornire agli imprenditori agricoli informazioni che rispondano all'esigenza di operare le scelte d'impresa in un contesto di certezze. Molto spesso accade di cogliere lamentele in ordine a tali carenze conoscitive; esemplifico ricorrendo ai progetti infrastrutturali e alle conseguenti espropriazioni dei suoli agricoli. L'imprenditore lamenta la scarsa conoscenza dei processi, delle possibili opzioni, degli scenari conseguenti alle scelte

personali. Per esempio, quanti sono avvertiti che il ricorso alle vie giudiziarie porti spesso a contenziosi di durata pari o superiore ad una generazione? E quali scelte d'impresa si possono produttivamente operare in presenza di incertezze tanto dilatate nel tempo?

Il Dipartimento per l'innovazione del sistema agroalimentare della Fondazione Università di Mantova vuol quindi proporre informazioni e conoscenze agli imprenditori, in modo che possano migliorare le scelte d'impresa favorendo la propria competitività.

Rispetto al Master abbiamo puntato sulla competitività dei sistemi con risposte positive da chi esercita già l'imprenditoria mentre i giovani neo – laureati, che forse preferiscono certezze tecniche e come ambito conoscitivo il contesto dell'impresa, paiono risultare meno interessati alla proposta.

Per quanto riguarda gli aspetti mercantili dell'agroalimentare, oggi è sempre più frequente ed importante il ricorso al modello della *filiera corta*, come strumento per acquisire risorse reddituali alla produzione.

Il dipartimento vuole consolidare la propria attenzione alle nuove idee e proposte, offrendo ai giovani un'opportunità capace di ampliare le competenze professionali.

Ciò che accade nel mondo produttivo agricolo è la concentrazione produttiva, la dimensione diventa molto importante, restano poche grandi imprese ad elevato fatturato. Le piccole strutture, a produzione vegetale o zootecnica, a modesto fatturato, tendono a scomparire.

Anche nella dimensione provinciale c'è preoccupazione per i giovani imprenditori al di sotto dei 40 anni; infatti *il numero di giovani imprenditori agricoli non pare sufficiente, oggi, a garantire il ricambio generazionale*. Questo perché soprattutto i giovani soffrono della scarsità di prospettive reddituali.

È dunque necessario sollecitare la diffusione di produzioni a maggior reddito, di qualità, anche se appaiono alternative alle colture tradizionali. Un esempio singolare è dato dalla Cooperativa Sette Frati; qui dall'energia termica prelevata da un pozzo geotermico si riscaldano serre per il florovivaismo, si allevano pesci, ed ora si "produce" per il tempo libero. Piscine e terme

rappresentano la nuova frontiera produttiva: i servizi sono capaci di incrementare fatturato e reddito più di quanto assicuri la produzione agricola. Questo è un importante esempio di imprenditoria, ove dalla produzione agricola si transita ai servizi alla persona, che è un esempio per il rilancio dell'agricoltura mantovana.

## **Davide Cornacchia**

### *Direttore Confesercenti di Mantova*

“Per quanto riguarda il passaggio generazionale, il panorama del commercio è abbastanza anomalo se lo confrontiamo con altri categorie settori del mondo economico; i commercianti riuscivano a tramandare ai figli la propria attività quando il commercio, come altri comparti, godevano di una migliore situazione generale, ovvero in generale l'economia complessiva andava meglio..

Oggi si verifica che, arrivati alle ultime generazioni di commercianti, non proseguano l'attività dei padri o di famiglia.

Questa tesi è sostenuta dagli stessi padri che nella scelta dei loro figli, preferiscono strade più sicure e tranquille, anche alla luce dei sacrifici di tempo libero, specie il sabato e la domenica da dedicare alla loro famiglia, a fronte di una instabilità futura dell'attività di commerciante

In dettaglio è necessario distinguere tra alcune categorie: per quel che riguarda i bar, i grossisti e i cosiddetti “servizi”, come anche per gli agenti di commercio e le assicurazioni, il continuum generazionale è pressoché inesistente.

Nel primo caso perché il turn-over è molto elevato soprattutto nei centri con più di 10.000 abitanti (l'attività dura 4 o 5 anni), mentre si può trovare qualche continuità generazionale, ma sempre meno, in centri di minori dimensioni ma attivi per tradizione ed economia; l'intermediazione oggi esistente è legata ai rapporti personali creati nel tempo dal titolare ed alla capacità dei figli di gestire l'innovazione tecnologica per rimanere al passo con i tempi, e nel caso dei

servizi essendo abituati a identificare l'azienda con la propria persona, la propria auto o il proprio computer, diventa poi difficile tramandare la propria attività, anche se qualche realtà nel campo assicurativo ed immobiliare è molto più frequente.

Per quel che riguarda l'ambulantato, nonostante sia ancora presente qualche continuità generazionale, anche in questo caso si sta comunque arrivando verso la fine: infatti sono pochi i figli che continuano l'attività dei padri e dei nonni. I giovani di 30 o 40 anni che hanno proseguito l'attività di famiglia sono coloro che fanno riferimento ad aziende che sono già consolidate e che mantengono una loro forma di mercato e quindi non sono in crisi.

Nella ristorazione, invece, esiste una successione ai fornelli, anche se questa attività richiede molti sacrifici, per il lavoro al sabato e alla domenica, oltre ad un aggiornamento professionale continuo ed infine al sapersi adattare alle esigenze del consumatore. Da una verifica dei numeri tali sacrifici probabilmente le nuove generazioni fanno fatica a farle, e non solo nella ristorazione

Infine c'è il caso delle aziende del commercio fisso, alimentare e non alimentare, che aprono più punti vendita di piccole dimensioni, una sorta di franchising.

Questo modello se tra il 2000 ed 2002 appariva in crescita oggi a seguito all'attuale crisi, ha subito una contrazione, in quanto i costi fissi hanno subito forti aumenti .

Nel settore dei bar si verifica il caso di qualche giovane che si avvicina a questa esperienza; più con il miraggio del guadagno immediato: la provenienza e quella del lavoro dipendente perché pensa che questa sia un lavoro meno oneroso e più redditizio.

Il commercio oggi, forse anche causa dei mass-media, è individuato come un'attività dove si fa business facile, senza una grande professionalità. Al contrario nella situazione attuale non è così: infatti le esigenze del consumatore sono sempre maggiori e o si riesce a soddisfarne i bisogni o i problemi per rimanere sul mercato si tramutano in crisi dell'azienda

La nostra Associazione sta cercando di colmare il gap è che i padri commercianti incentivino i figli a proseguire studi, e ad investire in figure di alta professionalità all'interno dell'attività di famiglia, invece che spenderla in altri settori ormai saturi. Stiamo cercando di trasmettere un messaggio chiaro a chi si avvicina al nostro settore: oggi la professionalità serve anche all'interno del commercio per poter trovare nuove scelte dal marketing, all'analisi di gestione all'esperto di internazionalizzazione ad esempio.

La concorrenza dei centri commerciali si gioca su due elementi: la concorrenza leale e la capacità di far squadra. Infatti in centro a Mantova ci sono oltre 80 negozi, quindi la stessa offerta commerciale di un centro e forse più varia ed articolata;. Il problema è che l'azione di promozione e di programmazione è multipla e diversa mentre nel centro commerciale uno solo decide le linee strategiche.

La grande struttura di vendita vince grazie alla possibilità di una gestione unitaria. Se per decidere di aprire o meno la domenica, interpellando tutti gli 80 esercizi avremo almeno 6-7 calendari, se lo chiediamo al centro commerciale automaticamente c'è un calendario solo, perché uno solo è lo stratega. La stessa persona poi fa promozione integrata per i negozi, mentre tra i negozi del centro manca questa capacità di collaborazione. Ci sono alcune difficoltà come il voler essere protagonista in prima persona anziché come membro di una squadra. Io da mantovano, mi permetto di dire che a Mantova la gente è particolare, siamo molto chiusi come carattere rispetto ad altre province a noi limitrofe e forse più abituate a ricevere turisti e viaggiatori in pratica siamo molto più che Città, e questo ritengo sia stato un grosso limite per fare rete.

Sicuramente una delle cause può essere l'isolamento a causa della carenza delle infrastrutture presenti sul nostro territorio, che ha fatto sì che noi non fossimo "invasi", tra virgolette, da altre mentalità di altre province da culture di fare impresa o semplicemente di pensiero. Infatti Se andiamo in Emilia o in Veneto, in città che sono vicinissime a noi, troviamo culture completamente diverse sia per il concetto dell'accoglienza, che per carattere e capacità di trovare accordi per obiettivi comuni.

Un esempio ci arriva dal settore del riso; Castel d'Ario, Villimpenta, Roncoferraro sono fortissime per quanto riguarda la ristorazione nel campo dei risotti e quindi di tutta una serie di tradizioni ad esso collegate, ma non sono riuscite a mettersi d'accordo. Al di là del confine della Provincia c'è Isola della Scala, dove si sono messi tutti d'accordo, hanno fatto loro il consorzio e adesso il consorzio è loro e gli consente di avere un marchio forte, mentre noi li stiamo rincorrendo, sempre a causa del campanilismo di ogni comune, che recentemente è migliorato.

È necessaria una scossa, che permetta nel ricambio generazionale di voltare pagina con il passato per riuscire ad indirizzare le enormi potenzialità della nostra provincia verso una nuova realtà mantovana che riesca ad offrire futuro alle nuove leve

Ritengo che rimanere fermi lentamente porta verso la crisi dell'area. Il continuare a pensare che siamo in un'isola felice, e non investiamo in professionalità, non tanto generazionale, ma di pensiero, non riusciremo ad avere un'inversione di tendenza può diventare difficile intravedere una prospettiva di investimenti: in sintesi occorre un cambiamento programmato.

Bisogna investire in imprenditori qualificati, che sappiano vedere oltre il semplice domani, come avviene in Europa. Ma questo ritengo sia un problema che non riguarda soltanto Mantova, ma tutto il nostro Paese.

Dare più spazio a nuove mentalità, a nuovi modi di intendere le imprese, innovazione che possano stimolare, e riescano a favorire una reazione, mantenendo però chiaro il modello di società che si vuole e avendo ben evidenti gli errori dei modelli già presenti in Europa, Francia e Germania con la grande distribuzione.

È necessaria una svolta per poter guardare con fiducia e maggior sicurezza al futuro economico della nostra provincia.

In questo senso il ruolo dell'Università è strategico e può essere uno stimolo alle reali esigenze professionali del mondo economico. Sono necessari quei corsi, master, che formino persone per essere quegli "enzimi" utili al



mondo delle imprese, per stimolare le medie-grandi imprese a investire in ricerca e sviluppo nella nostra provincia

Una figura professionale utile al nostro tessuto ricettivo potrebbe essere quella di un manager che ottimizzi le risorse di piccole entità attraverso un percorso indirizzato all'informatizzazione dei piccoli hotel, ottimizzando e valorizzando anche le piccole entità ricettive dislocate sul nostro territorio .

Gli amministratori devono modificare la impostazione, è necessario premiare la professionalità e l'imprenditorialità che sappia valorizzare il territorio anche all'estero e non solo a livello locale, al fine di rendere competitivo la provincia e le sue risorse all'estero. La carenza di risorse che abbiamo oggi deve rendere ancora più importante ottimizzare l'indirizzo delle stesse nella giusta direzione rendendo più facile chiedere ad un'impresa di investire verso un obiettivo comune di squadra

### **Giovanna Di Re**

*Dirigente Istituto Professionale Agrario - Viadana, San Benedetto, Gazoldo*

Rispetto ai giovani che oggi entrano nella nostra scuola, la criticità maggiore è costituita dalla mancanza di motivazione, da parte dei ragazzi stessi, a studiare e ad impegnarsi nella scuola.

Capita spesso che questi ragazzi, avendo già alle spalle un'azienda familiare avviata e produttiva, sentano come superflua la formazione per il proprio lavoro; l'idea è quella che la cultura non paghi e che sia sufficiente saper stare in stalla o lavorare i campi, senza che venga considerata la necessità di utilizzare internet, parlare con fornitori e di mettere in campo tutte quelle competenze che consentano di fare rete per rendere più efficiente la propria azienda.

In questo l'atteggiamento delle famiglie è molto eterogeneo: da una parte ci sono famiglie che chiedono aiuto alla scuola, per far sì che i propri figli proseguano negli studi e comprendano l'importanza della formazione per il loro stesso lavoro.

Dall'altra parte, però, ci sono anche famiglie che non spingono sui figli, assecondando invece il loro desiderio di interrompere gli studi per occuparsi dell'azienda: la sensazione è che negli ultimi tempi la quantità dei genitori che rientrano in questa seconda fascia sia notevolmente aumentata.

Sarebbe invece importante riuscire a far capire ai giovani che oggi le competenze tecniche specifiche non sono più sufficienti per entrare e fare poi strada nel mondo del lavoro: è necessario essere consapevoli del fatto che oggi, in qualsiasi settore ci si impegni, è importante avere delle conoscenze di base e delle competenze imprenditoriali che permettano di "vendere" il proprio prodotto/lavoro.

Per quel che riguarda poi nello specifico il nostro Istituto, negli anni le tre sedi si sono specializzate con piani di studio diversi, anche in relazione alle esigenze degli specifici territori in cui questi si trovano.

A Viadana, si è verificata una drastica riduzione delle iscrizioni, a tal punto che nell'anno scolastico corrente (2005/2006), non è stato possibile formare una classe prima. Questo probabilmente è legato al fatto che in questa zona si sono sviluppate molte industrie agroalimentari, per essere assunti nelle quali non viene richiesta una formazione o delle competenze specifiche che potevano essere offerte dal nostro Istituto.

Per far fronte a questa difficoltà, per l'anno prossimo è prevista l'attuazione di un nuovo piano di studi, che prevede l'indirizzo "Tecnico dell'Alimentazione e Tutela dell'Ambiente", che consentirà di formare delle figure professionali di cui anche queste industrie hanno bisogno.

A San Benedetto, invece, una zona economicamente più depressa, l'indirizzo agrario è quello agroambientale, cioè quello più tradizionale. Questa sede sta però sperimentando una formula nuova, che è quella dell'Impresa Formativa Simulata: i ragazzi vengono messi nella condizione di pensare a che cosa voglia dire aprire un'azienda, farla fruttare e vendere i propri prodotti; i ragazzi aprono un mercato, tengono la contabilità, fanno investimenti, il tutto in modo assolutamente virtuale, con la scuola che assume il ruolo di banca, o di compratore, ma in modo tale che appaia come del tutto reale, consentendo ai

ragazzi di sperimentarsi nella conduzione dell'azienda e quindi nella loro capacità di essere imprenditori, aspetto a cui i ragazzi devono essere preparati.

Diverso è infine il discorso per la sede di Gazoldo, molto radicata nel territorio. Qui, oltre all'indirizzo tradizionale, è partito un indirizzo agrituristico e dall'anno prossimo patirà un indirizzo alberghiero, facendo sì che questa sede si specializzi nella valorizzazione della tradizione e del prodotto attraverso la storia locale e dell'imprenditoria rurale.

### **Patrizia Graziani**

*Dirigente scolastico Istituto Tecnico Agrario "Strozzi", Mantova*

All'interno della mia scuola solo un 10-15% degli iscritti sono figli di agricoltori: l'offerta formativa dell'Istituto oggi è molto ampia e ricca (comprende insegnamenti di economia e gestione aziendale, così come lascia spazio ai settori agro-ambientale e agro-industriale) e questo fa sì che l'utenza e gli sbocchi lavorativi (o di proseguimento degli studi all'università) stessi siano molto eterogenei, sfatando il cliché dell'Istituto Agrario come "scuola per gli agricoltori" o per i figli di questi.

Proprio per queste ragioni e per questi "numeri", il mio punto di vista rispetto al rapporto genitori-figli in azienda agricola, non può che essere parziale in quanto costruito a partire dall'esperienza dei ragazzi che frequentano la mia scuola che sono appunto un campione "ridotto" e forse non particolarmente rappresentativo della variegata realtà dei figli di famiglie agricole e delle loro scelte, non solo scolastiche, ma anche lavorative e quindi "di vita". Infatti, i ragazzi che tra i miei studenti provengono da famiglie di agricoltori sono ragazzi che in qualche modo hanno già compiuto una loro scelta rispetto alla possibilità di lavorare in azienda. Come dirigente scolastico non assisto a conflitti tra padre e figlio, proprio in quanto la scelta del ragazzo è avvenuta "a monte" e non maturata durante il corso di studi; chi non è sicuro della strada che vuole prendere solitamente si rivolge verso altre scuole, come ad esempio i Licei, che lasciano maggiore libertà di scelta e che danno la

possibilità di rimandarla. In ogni caso, nella mia esperienza in questo Istituto ho visto “buone sinergie” tra le due generazioni: i figli si affidano all’esperienza dei genitori, che li aiutano ad affinare le loro conoscenze e competenze e questo fa sì che nei ragazzi si sviluppi un forte attaccamento all’azienda agricola di famiglia, che si traduce in una grande voglia di imparare per lavorarci al meglio; molti sono gli studenti che ogni mattina si svegliano molto presto in modo da poter lavorare in azienda prima di arrivare a scuola, e che trascorrono molta parte delle vacanze estive lavorando nell’azienda stessa.

Rispetto al passaggio generazionale, ritengo che una variabile fondamentale per il successo di questo processo, e per una buona continuazione dell’impresa agraria, sia la modalità attraverso cui i genitori inseriscono in azienda i figli; finché i primi si pongono come “*maestr*”, nel momento in cui lasciano l’azienda (per pensionamento o decesso), la stessa va verso la rovina, in quanto i figli non sono mai stati responsabilizzati e in questo modo non hanno mai imparato a gestire la propria attività. Se invece i genitori si pongono nei confronti dei figli come “*collaboratori*”, delegando loro responsabilità, anche se questo comporta maggiori rischi per l’attività stessa, al momento opportuno essi saranno in grado di prendere in mano l’azienda e gestirla in modo produttivo, da veri imprenditori. Credo che spesso queste due modalità di inserimento del giovane in azienda corrispondano a diversi stili educativi della famiglia; da questo punto di vista, sarebbe necessaria anche un’educazione delle famiglie.

**Massimo Lorenzi**

*Presidente Confagricoltura Mantova*

L’espressione «cambio generazionale» esprime un concetto complesso, ben più pregnante rispetto al mero passaggio di testimone fra la vecchia guardia e le nuove generazioni, fra adulti e giovani. L’ingresso nel “Sistema

agricoltura” di forze fresche, giovani nell’età e nelle esperienze lavorative, è un aspetto che deve essere preso in considerazione sotto molti punti di vista.

Innanzitutto, è bene metterlo immediatamente in chiaro, il passaggio generazionale esiste ed è vitale anche nel comparto agricolo, erroneamente considerato conservatore e restio al cambiamento. I dati e le statistiche illustrano, almeno in parte, la successione ed il nuovo ingresso nelle aziende agricole di figli, nipoti, giovani imprenditori.

È un fenomeno che è sempre esistito nel comparto della produzione primaria, ieri come oggi. Quando parliamo appunto di «cambio generazionale» non analizziamo un fenomeno ontologico sconosciuto, tutt’altro. Semmai, scorrendo in un volo pindarico gli elementi essenziali di un fluire del tutto normale sul piano della «naturalità degli eventi», possiamo riscontrare alcune differenze fra i giovani di oggi che si affacciano al mondo del lavoro e quelli di ieri (mi riferisco alla generazione di chi ha un’età anagrafica superiore ai 50 anni).

Sono cambiati notevolmente gli scenari economici, sociali, famigliari, imprenditoriali... L’agricoltura si è evoluta, ha tenuto il passo con i tempi, con le tecnologie, ha dovuto fare i conti con l’evoluzione macro e micro-economica di tutto il sistema, caratterizzato da un’osmosi sempre più ampia con i segmenti che affiancano il mondo agricolo. Basti pensare, ad esempio, al passaggio dall’autarchia imposta dal fascismo all’attuale globalizzazione, tanto per citare due sistemi del tutto agli antipodi. Ma senza andare troppo indietro nel tempo, hanno influito in agricoltura – modulando anche lo scorrimento della porta girevole dell’occupazione – leggi in Italia come l’equo-canone e le agevolazione per la proprietà contadina e a livello europeo (molto prima dell’avvento dell’Unione Europea), le politiche di integrazione al reddito comunitarie.

In pratica, le aziende agricole hanno sempre vissuto il fenomeno del cambio generazionale. Semplicemente ora avviene con modalità diverse, anche sul piano emozionale, rispetto a periodi ed anni antecedenti. Una volta si doveva fare i conti con la figura del «patriarca», padre e nonno generoso con la famiglia, ma assolutista nella conduzione del fondo e della stalla. Il dialogo, in

materia di politiche aziendali, era pressoché inesistente, ed eventuali proposte che coinvolgessero il futuro dell'attività lavorativa erano sempre e comunque subordinate alla valutazione insindacabile del *pater familias*.

Oggi non è affatto così. Il dialogo - il confronto che talvolta si accende e si sfuma nello "scontro" fra padri e figli, fra posizioni rigide e visioni futuriste, fra posizioni moderne ma rivisitate col senno dei 50 e più anni e concezioni figlie di internet, delle nuove tecnologie, di una formazione libera anche all'eccesso – è il sale della nuova agricoltura. Ed è su questi toni che il metronomo del cambio generazionale scandisce il ritmo.

Un'altra differenza fra ieri e oggi riguarda anche la possibilità per i giovani del Terzo millennio di studiare, di andare all'Università, di potersi costruire con maggiore libertà il proprio futuro. Magari per rimanere a lavorare nell'azienda agricola di famiglia, per potersi affacciare al mondo del lavoro e dell'impresa agrozootecnica con un bagaglio di conoscenze superiore di quello che poteva possedere un giovane degli anni Cinquanta.

Quaranta o cinquant'anni fa era diverso l'ingresso in azienda di un giovane. La gavetta si svolgeva direttamente nei campi o in stalla, la cultura e l'esperienza si trasmettevano per via orale e "pratica". Un po' quanto avviene oggi in alcune università – più straniere che italiane – sotto forma di *stage*. Non dimentichiamo poi che le generazioni precedenti hanno vissuto, direttamente o indirettamente, l'esperienza della guerra. E se in campagna non si sono accusati gli stessi problemi di fame vissuti nelle città, uno strascico a livello di approccio al futuro si è fatto senza dubbio sentire. L'ambizione dei nostri "vecchi" era quella di vedere i figli prosperare con un'attività lavorativa garantita, poco importava se la scelta cadeva in ambiti diversi da quelli agricolo-famigliari.

Un aspetto poi che caratterizza il passaggio generazionale dei giorni nostri riguarda anche l'attività sindacale. I giovani nati sul finire degli anni Settanta e ancor più negli anni Ottanta si sono inseriti e hanno potuto confrontarsi con un mondo dell'agricoltura più ampio, nelle sue categorie, rispetto alle generazioni precedenti. Anche se una logica di filiera agroindustriale deve ancora ultimare la propria realizzazione concreta, oggi il segmento produttivo legato ai fattori

“terra” e “stalla” sono molto più proiettati verso gli anelli successivi della catena agroalimentare. Non si ragiona più per compartimenti stagni, nonostante non sia sempre agevole sostenere questa tesi se si prendono come parametri di riferimento i valori della distribuzione del reddito, pendenti più verso la foce che non verso la sorgente della produzione agricola destinata al largo consumo.

Questo nuovo e moderno modo di pensare l'agricoltura, tuttavia, ha generato – restringendo il campo di analisi al passaggio generazionale – profonde ripercussioni in ambito familiare e, come detto, sindacale.

Da un lato i giovani faticano a riconoscere il ruolo che la generazione degli attuali 50-60enni ha avuto nella spinta al cambiamento, dopo oltre un secolo di “calma piatta”. I primi afflati di cambiamento e di ristrutturazione mentale e fisica delle aziende agricole arrivano proprio dalle generazioni nate fra il 1940 e il 1960. È grazie a loro (e a noi) che si è superata la dicotomia fra contadini e proprietari latifondisti, per arrivare agli “agricoltori” prima e agli “imprenditori agricoli” oggi.

Purtroppo, però - almeno così mi sembra di poter affermare – i giovani di oggi, più proiettati in logiche imprenditoriali e di mercato, grazie anche agli aiuti comunitari che giustamente servono ad incentivare a non abbandonare un settore primario come l'agricoltura, trascurano la vita del sindacato, ignorando forse che il benessere e le agevolazioni delle quali possono godere provengono da conquiste fatte dai loro padri e dai loro nonni, grazie appunto alle organizzazioni sindacali. Ecco, forse alle generazioni che stanno entrando ora in azienda, manca il piacere del confronto sindacale, della crescita insieme, degli obiettivi comuni per raggiungere nuovi ed importanti traguardi per l'intera categoria degli imprenditori agricoli.

Ma in fondo i giovani sono il nostro futuro. Il mondo agricolo guarda a loro con rinnovato interesse. Sapendo che l'integrazione e il passaggio del testimone non avviene mai in modo meccanico. In agricoltura conta ancora il lavoro di squadra e il dialogo con il cuore. Il resto, lo fanno le stagioni.

## **Claudio Piva**

### *Segretario Movimento Giovanile Coldiretti – Mantova*

Il cambio generazionale è un momento fondamentale per l'azienda agricola e nonostante in questo periodo si avverta un ritorno all'impresa, abbiamo sempre meno giovani nell'agricoltura mantovana. L'instabilità economica e la contrazione dei redditi, sono cause che influiscono negativamente sul futuro delle imprese "giovani".

Tuttavia per un numero crescente di giovani, la riscoperta della imprenditorialità, rappresenta una sfida ed un valore. Una sfida sul piano umano perché significa compiere una scelta professionale difficile e scomoda, nella quale occorre continuamente mettere in gioco se stessi e le proprie capacità.

Un valore perché l'impresa è sinonimo di creatività, conoscenza, talento, apertura mentale, competenza, abilità organizzative e di programmazione, responsabilità sociale.

Oggi il cambio generazionale non è solamente un fatto anagrafico, ma bensì un cambio culturale e di mentalità, nel quale le generazioni sono invitate a confrontarsi serenamente ed a rispettarsi, con l'obiettivo di costruire il futuro delle imprese e della società civile.

L'attività imprenditoriale deve saper interpretare il nuovo contesto socio-economico per cogliere le opportunità ed i bisogni espressi dal mercato e dai cittadini – consumatori, non serve rimpiangere il passato o rimanere in attesa degli eventi.

Le imprese a conduzione familiare dell'agricoltura mantovana possono benissimo competere sul mercato, a condizione di riuscire a differenziare strategie imprenditoriali e valorizzazione dei prodotti agro-alimentari tipici e tradizionali, soprattutto sul piano commerciale e di marketing.

Il tempo di oggi è profondamente diverso da quello di ieri. Il sostegno pubblico nel tempo tenderà a diminuire per effetto della globalizzazione dell'economia e delle minori risorse finanziarie disponibili nell'Unione Europea.



Le sovvenzioni pubbliche saranno sempre più mirate e selettive, con l'obiettivo di incidere sull'assetto strutturale delle imprese per renderle più competitive sul mercato. In altri termini verrà richiesta una spiccata attitudine imprenditoriale al fine di riposizionare le aziende sulle filiere agro-alimentari e ricavare maggior reddito dal mercato.

Il supporto della formazione umana e professionale è determinante nei periodi di forte cambiamento. Sul versante formativo proponiamo di inserire "l'educazione all'imprenditorialità" nel piano di offerta formativa delle scuole medie di 1° e 2° grado (scuole medie e superiori). Educare le giovani "leve" ad essere "imprenditori di se stessi" vuol dire dotarli di strumenti innovativi per crescere dal profilo culturale e successivamente professionale.

Il Movimento Giovanile della Coldiretti di Mantova fa della "formazione all'imprenditorialità" l'asse portante del suo agire, perché sviluppare la "cultura d'impresa" significa costruire le prospettive future dei giovani imprenditori.

Cerchiamo di aumentare il bagaglio di conoscenze imprenditoriali, tecnologiche e gestionali dei giovani imprenditori, ma anche di suscitare passioni ed emozioni nello scoprire nuovi percorsi aziendali.

La posta in gioco è molto alta, ieri dovevamo produrre di più e meglio, oggi dobbiamo capire come fare reddito per consentire la sopravvivenza delle nostre imprese nel mercato globale.

Le nuove generazioni dispongono di conoscenze tecniche e risorse economiche superiori a quelle precedenti, ma spesso difettano di attitudine progettuale, di motivazione e di visione strategica.

Nel panorama agricolo mantovano il Movimento Giovanile Coldiretti cerca di porsi in modo innovativo ed unico, perché siamo convinti che nella concorrenza di mercato, le imprese e i sistemi di imprese maturano un vantaggio competitivo se si danno un progetto imprenditoriale preciso, una linea di azione, un traguardo strategico.

Darsi un progetto significa mettere a fuoco processi, strategie e azioni di sviluppo che hanno come fulcro il sistema-prodotto, cioè il complesso insieme

di prodotti, servizi e comunicazione che connota l'identità di un'impresa o di un sistema produttivo locale.

Spetta alle persone, in primis ai giovani imprenditori saper leggere queste tendenze, con gli strumenti della "flessibilità culturale" e della "creatività imprenditoriale".

In questa direzione il contributo dell'Università di Mantova, come "polo culturale e di ricerca", diventa strategico nel formare giovani imprenditori capaci di affrontare le sfide poste da un'economia globale.

Quindi il nostro impegno di Movimento consiste nel promuovere e diffondere una cultura d'impresa capace di "fare rete", una sfida impegnativa e difficile, ma fondamentale per dare prospettive future alle imprese "giovani" ed all'agricoltura mantovana.

Scrive Primo Levi:

"Se si escludono istanti prodigiosi e singoli che il destino ci può donare, l'amare il proprio lavoro costituisce la migliore approssimazione alla concreta felicità sulla terra: ma questa è una verità che pochi conoscono".

### **Elisabetta Poloni**

*Presidente Confederazione Italiana Agricoltori - Mantova*

#### **Giovani e azienda**

Oggi i giovani che scelgono di rimanere nel settore agricolo è perché hanno una gran passione, o un buon tornaconto, che purtroppo attualmente non è scontato. I nostri giovani tendono a conservare la propria storia: c'è un attaccamento al luogo da dove provengono, forse più che in altre realtà. C'è l'apprezzamento del vivere in campagna, del proprio patrimonio, delle case, il ritorno alle proprie origini storiche; sono molto più attenti alla nostra storia, alla riscoperta della tradizione culturale, anche nelle tecniche di conduzione del terreno.

Alcuni giovani lasciano l'azienda perché il lavoro agricolo è faticoso, praticamente impegna 365 giorni all'anno.

Nei casi in cui i giovani non restano in azienda, questa viene condotta dal padre finché ha le forze per il lavoro, dopodiché viene data in affitto ad altre aziende o condotta con le imprese per conto terzi.

Negli ultimi anni si nota un aumento di giovani iscritti all' Istituto Agrario e alla Facoltà di Agraria, segnale di un aumento dei giovani che scelgono la strada dell'agricoltura, e inoltre di una maggiore emancipazione delle famiglie, che comprendono che la scolarizzazione è importante per la gestione dell'azienda.

### ***Donne e agricoltura***

Negli ultimi anni si assiste anche ad una femminilizzazione in agricoltura, a dimostrazione di un approccio diverso alla materia agricola. Le donne hanno sempre partecipato in modo attivo all'interno dell'azienda agricola, soprattutto nella gestione della contabilità e nei rapporti con gli enti pubblici, così come anche la collaborazione per i lavori nelle stalle o nei campi. Oggi inoltre è diffusa la gestione femminile negli agriturismi e nell'agricoltura biologica.

Le donne che sono arrivate in famiglia lavorando in altri settori e hanno sposato un agricoltore, hanno portato quella che era la loro esperienza dall'esterno; quelle che, invece, erano in azienda agricola e che hanno studiato hanno portato un livello di cultura e di scolarizzazione maggiore.

Le donne, attraverso il lavoro a cottimo, soprattutto nell'alto mantovano, negli anni '70, hanno cominciato a lavorare guadagnando soldi per sé, da spendere a loro discrezione, per i figli e per la casa. Molte di loro hanno poi scelto di lavorare in fabbrica.

Negli uomini, questo fatto, ha scatenato il meccanismo "qui c'è da dare un po' di soldi alla famiglia", perché queste scappano. L'attività svolta dalle donne ha quindi stimolato un cambiamento di mentalità: si è capito che i soldi non potevano più essere usati tutti e solo nell'azienda, ma dovevano anche essere destinati alla famiglia, al miglioramento della casa.

### **Passaggio generazionale**

Il passaggio generazionale, in termini burocratici, avviene quando sulla carta il titolare diviene un altro soggetto, come il figlio o il nipote del precedente intestatario, ed è colui che acquista così ogni tipo di responsabilità giuridica. Il passaggio generazionale in alcuni casi avviene anche per facilitare l'azienda ad ottenere agevolazioni fiscali o finanziamenti per lo sviluppo aziendale. Spesso, il passaggio di gestione al giovane, diventa un vantaggio. In molte aziende inoltre si è verificato il passaggio dal nonno al nipote, escludendo il padre quarantenne dal passaggio.

Oppure, se ci sono più giovani si costituiscono in società di persone: la classica forma giuridica di società in agricoltura è la società semplice di persone.

### **La filiera**

Un problema consistente per gli agricoltori sta proprio nella filiera, ci si chiede perché il commerciante vive, la grande distribuzione vive, l'artigiano vive, mentre l'agricoltore fa fatica: perché nella catena della formazione del prezzo si torna sempre indietro, ma l'agricoltore dietro non ha nessuno.

L'agricoltura biologica, ad esempio, è in grossa difficoltà, perché i prodotti che escono dall'azienda hanno quasi sempre lo stesso prezzo degli altri, con costi di produzione superiori.

Noi in Italia mangiamo bene e tanto, abbiamo un'alimentazione decisamente ricca, ma dobbiamo lavorare di più per una corretta educazione alimentare; noi ci proviamo, anche se stiamo modificando il nostro modo di alimentarci, seguiamo molto la pubblicità, abbiamo tutti meno tempo e meno voglia di fare da mangiare e i nuclei famigliari sono sempre più piccoli. Bisogna far riscoprire il piacere di cucinare. Rispetto poi al mondo agricolo dobbiamo pubblicizzare meglio quello che facciamo perché la gente conosca meglio ciò che compra.

È nostro dovere e diritto fare una grande azione sull'informazione, per far capire che i nostri prodotti costano di più perché sono il frutto di un importante lavoro per la loro garanzia di salubrità, di tracciabilità, di qualità e tipicità.

Se i nostri prodotti di origine non hanno più il riconoscimento del giusto prezzo, diviene quasi obbligatorio per alcune aziende cercare di vendere direttamente i nostri prodotti per raccogliere una parte del valore aggiunto che si determina nella trasformazione e nella commercializzazione. Viene naturale dire ai trasformatori e commercianti “Avete esagerato, ora iniziamo a vendere direttamente noi il nostri prodotti”.

### **Raffaella Salomoni**

*Torrefazione Caffè Salomoni*

*già Presidente Comitato per la promozione dell'imprenditoria femminile di Mantova*

L'azienda è stata creata da mio padre nel 1959; oggi è una importante società commerciale di tipo familiare, in quanto è posseduta e gestita dai miei genitori e da me, figlia unica. Ho preso in mano la gestione dell'azienda, specialmente il settore amministrativo e commerciale estero, sfruttando anche la mia laurea in Lingue Straniere.

Mio padre mi ha sempre lasciata libera nelle mie scelte, prima fra tutte quella se entrare o meno in azienda ed è per questo probabilmente che ora ci dedico tutto il tempo necessario per vederla crescere.

La mia scelta di entrare a far parte dell'azienda risale a dopo la laurea; ho scelto di rimanere in azienda e portare avanti il lavoro mettendo anche a frutto le numerose esperienze che avevo avuto occasione di sperimentare durante i miei studi, non solo, quindi la conoscenza delle lingue, ma soprattutto il contatto con realtà diverse da questa, che aprono indubbiamente la mentalità e le prospettive.

Far coesistere due generazioni diverse, nella gestione dell'azienda, non è una cosa semplice, proprio per la differenza di prospettiva.

Ci siamo comunque divisi i compiti: mio padre si occupa degli acquisti, proprio perché, anche se di mentalità moderna, è meno propenso a operare

cambiamenti ed ad accettare il continuo aumento dell'aspetto burocratico, e comunque la sua esperienza diventa fondamentale in tante altre situazioni.

Molto spesso prendo decisioni che possono scontrarsi con le sue idee, ma alla fine si riesce a raggiungere un accordo, una mediazione, e quindi il conflitto tra le due generazioni, con l'impegno, può essere gestito e superato. Un'altra difficoltà del passaggio generazionale è quella di riuscire a conoscere da mio padre i piccoli segreti, che spesso è restio ad esternare, ed ho sempre la costante necessità di dimostrargli il valore di alcuni dati obiettivi per aver modo di convincerlo.

Il mercato è sempre in grande mutamento e oggi il giovane che gestisce l'azienda deve essere attento e predisposto ad ogni tipo di innovazione; nella mia esperienza aziendale una grosso push-up è stato l'introduzione del prodotto biologico, che per la sua particolare qualità e burocrazia va seguito con molta attenzione. Voglio dire che non ci si può soffermare negli anni spaziando sempre nella stessa direzione ma bisogna essere in grado di capire quando è il momento di cambiare rotta e trovare nuovi tipi di mercati. E' sempre stato importante nella nostra azienda la qualità, caratteristica che ci ha sempre premiato nel tempo, e grazie alla quale stiamo cercando di immetterci nei mercati esteri ed anche negli States.

Per quanto riguarda l'imprenditorialità e l'impresa femminile, posso dire che una delle più grandi difficoltà è proprio a livello manageriale, dove c'è ancora una vera e propria mancanza di pari opportunità. Un semplice esempio: molto spesso quando mi propongo negli stand delle fiere, la tendenza del visitatore, che sia possibile cliente o fornitore, è di individuare un responsabile maschio. Quindi, anche se a parità di impresa, si è imprenditori a prescindere dal fatto di essere donne o uomini, è altrettanto vero che la donna incontra quasi una forma di discriminazione sociale.

Come Presidente Comitato per la Promozione dell'Imprenditoria Femminile di Mantova, direi che è stato basilare riuscire ad estrapolare una mappatura delle aziende femminili del nostro territorio e, grazie all'Ufficio Studi della Camera, siamo riusciti ad avere uno specchio della realtà provinciale per poter

ipotizzare azioni propositive. E' stato un lavoro meticoloso e molto complicato risalire ai dati ufficiali delle aziende al femminile in quanto spesso hanno nome generico o sono società. Con il Comitato si sono promosse anche attività all'interno delle scuole, ad esempio proponendo questionari per cercare di capire la predisposizione dei giovani all'imprenditoria, e ne è emersa una buona predisposizione; abbiamo lavorato sul credito, sui nuovi bandi; successivamente è stata fatta formazione, e tutt'ora ci sono corsi in atto o in procinto di essere attivati.

Stiamo inoltre cercando di creare rete sul territorio per fare conoscere il Comitato, e il suo programma di lavoro, come ad esempio un corso proposto alle donne oltre i quarant'anni, per stimolare e promuovere l'imprenditorialità.

A livello associativo, non sempre è facile indire riunioni interessanti per le imprese e riuscire a coinvolgere i partecipanti alle riunioni decisionali o organizzative. Sarebbe importante riuscire a crescere le generazioni del futuro anche a livello dirigenziale e nelle associazioni.

Dati statistici ci dicono chiaramente che le donne sono più scolarizzate e con voti migliori....allora perché a parità di livello nel campo dell'impiego percepiscono stipendi più bassi?

Non è scontato che esista un processo di crescita, di accompagnamento, di affiancamento all'interno delle cariche istituzionali dei nuovi dirigenti, e per noi c'è sempre un ostacolo in più: quello di essere donna.

**Massimo Salvarani**

*Direttore C.N.A. - Mantova*

All'interno della C.N.A la presenza di aziende familiari è trasversale in tutti i settori, in totale costituiscono il 25% delle imprese associate. E' difficile trovare delle aziende che si costituiscono come aziende familiari in sé, in quanto, specialmente in alcuni settori come l'edilizia o l'autotrasporto, è difficile che ci sia anche la moglie all'interno dell'impresa. Per lo più, in questi settori, in

azienda sono presenti padre e figlio. In questo caso però sono aziende individuali o società, e non a pieno titolo aziende familiari.

Accade molto spesso che i figli cambino settore, per motivi di studio, o per la crisi economica a in cui oggi ci troviamo. Capita spesso, soprattutto nei lavori più manuali, come nel caso del settore dell'edilizia, che siano gli stessi padri che preferiscono per i propri figli un lavoro più "giacca e cravatta", e allo stesso tempo è il figlio che ambisce a qualcos'altro. Da noi il 50% delle aziende iscritte è di tipo edilizio.

Riguardo ai giovani, quelli che decidono di mettersi in proprio non sempre lo fanno per una voglia personale di essere imprenditori, ma perché diventa una scelta necessaria, per crearsi un'opportunità di lavoro.

Un'analisi della C.N.A. ha rilevato come tra le nuove piccole imprese costituite e basate sul lavoro della singola persona, la percentuale di mortalità sia piuttosto alta entro i primi due anni di creazione dell'impresa.

*"Oggi per essere imprenditore non bisogna saper solo lavorare, bisogna saper gestire".*

E' importante lo spirito positivo di chi vuole gestire il proprio lavoro, e che vuole vedere realizzata la sua gestione e concretizzato il suo impegno.

Relativamente ai giovani che scelgono di gestire un'impresa c'è da distinguere coloro che scelgono di intraprendere una nuova attività da quelli che sono "obbligati", in un certo senso, a proseguire l'azienda del padre.

Nella C.N.A. sono diverse le esperienze positive, dove il figlio prende il posto del padre o lo affianca in azienda migliorandola e potenziandola. Un esempio è quello di una nota azienda alimentare, dove i figli hanno sestuplicato l'attività paterna, ampliando la produzione e i punti vendita, acquisendo anche circa 30 dipendenti. All'inizio hanno affiancato il padre, e poi, anche a causa della sua morte, hanno continuato loro l'attività.

Il ruolo delle associazioni di categoria è quello di offrire la possibilità di relazione, permettendo di elaborare nuove ipotesi di lavoro e di scambiarsi delle esperienze.



Da parte dei giovani che le frequentano c'è questa convinzione; oggi la partecipazione dei giovani alle associazioni è vista come un'*opportunità*, non è legata solo ad una convinzione ideologica, come poteva essere vent'anni fa.

Oggi è molto importante *saper gestire le relazioni* tra imprenditori, con confronti, relazioni, spunti, opportunità.

Non per tutti i giovani però la partecipazione alle associazioni è vista come un'opportunità; per molti è ancora vissuta come un dovere un po' pesante: non è realmente capita l'importanza di relazionarsi con altre realtà.

Per quanto riguarda il passaggio generazionale, dal punto di vista teorico sarebbe bello che si affinasse la sintonia tra padre e figlio: dovrebbe esserci un passaggio graduale.

Le persone che frequentano maggiormente l'associazione si stanno muovendo in questa direzione, e sono molti i casi positivi (ad esempio lo stesso presidente della C.N.A. ha come collaboratore in azienda suo figlio).

Vi sono stati comunque anche casi differenti, in cui artigiani hanno cessato l'attività perché i figli non si sentivano di dare continuità all'azienda.

La vendita o la cessione dell'attività in casi di passaggio non riuscito è molto frequente, spesso a causa delle forti difficoltà economiche del momento.. Certamente dipende anche dal settore; ad esempio, nell'edilizia è molto importante il lavoro specifico della persona che lo svolge "il lavoro che faccio io, lo so fare solo io". Diverso è il caso per gli autotrasportatori "chiunque abbia la patente idonea è in grado di effettuare il trasporto".

Riguardo alla formazione e scolarizzazione è importante distinguere la *scolarizzazione* dalla *gestione professionale* dell'attività (formazione professionale). Relativamente alla formazione, in alcuni settori è grande la voglia di aggiornarsi, ad esempio i parrucchieri, le estetiste ecc....

Conosco persone che non hanno proseguito gli studi e che hanno grosse *intuizioni*. Forse proseguire gli studi, in questi casi, potrebbe affinare queste capacità. E' importante "*respirare l'aria del rischio*", che è tipica delle famiglie degli imprenditori. D'altro canto è molto importante la cultura, il livello di istruzione, l'opportunità di conoscere.

Nella nostra provincia, di circa 350.000 abitanti, si calcolano 40.000 imprese, il che vuol dire che esiste un'impresa ogni 9 abitanti, a testimonianza che il senso imprenditoriale nella nostra provincia è molto forte.

Riguardo alla valorizzazione delle eccellenze, è un discorso che sta diventando un po' un luogo comune, il vero punto è *come valorizzarle*. La cosa che mi piace dei giovani imprenditori, oggi, è l'ottimismo: anche se preoccupati, c'è sempre ottimismo, intendendo con ottimismo la capacità di cercare e di trovare una via di uscita, una soluzione nuova ed efficace.

Sono preoccupato dell'andamento economico del nostro settore, ma anche della nostra nazione. Stiamo perdendo i capisaldi della nostra industria. E' importante che ci siano le grandi industrie, per il giusto equilibrio, perché le grandi aziende permettono la ricerca, costituiscono un importante bacino di nuove risorse, anche se i fatti mostrano come le maggiori innovazioni nascano nelle piccole imprese. E' la piccola imprenditoria il cuore pulsante della nostra economia, quella su cui i giovani imprenditori oggi devono scommettere.

### **Elide Stancari**

#### *Imprenditrice agricola – Sindaco di Bigarello*

Attualmente faccio parte del tavolo dell'imprenditoria femminile della Camera di Commercio di Mantova. Mi sono occupata per molti anni dei giovani della mia categoria, l'agricoltura, facendo tutta la gavetta nel mio sindacato, cioè Confagricoltura. Da giovane ho partecipato all'ANGA, oggi faccio parte della dirigenza di Confagricoltura, a livello mantovano, lombardo e anche nazionale, specie nella sezione economica dei bovini da carne, di cui sono Presidente della sezione mantovana e Vicepresidente a livello lombardo.

In questo periodo sono Sindaco presso il Comune di Bigarello.

Rispetto al passaggio generazionale, ritengo che sia fondamentale che il giovane acquisisca piano piano la responsabilità nella gestione dell'azienda. Le aziende in cui i giovani sono responsabilizzati sono aziende vivaci, tecnologizzate e per le quali è possibile immaginare un futuro roseo e prospero.

Diverso è invece il discorso per quelle aziende all'interno delle quali i giovani sono demoralizzati, spesso a causa di un atteggiamento delle generazioni precedenti che evita la delega e la loro responsabilizzazione: queste aziende sono aziende vecchie, anche esteriormente (credo lo si possa notare anche solo guardandole dalla strada), destinate ad un futuro difficile, dal momento che i veri propulsori dell'innovazione sono i giovani, con le loro competenze e le loro capacità. C'è da dire che spesso i senior rifiutano di delegare agli junior le responsabilità dell'azienda per il desiderio di proteggerli dalle difficoltà che accompagnano la gestione aziendale; da parte loro, poi, i giovani assecondano questo atteggiamento, in quanto la presenza del padre, e la sua autorità, danno sicurezza e alleggeriscono il carico di tensione che il lavoro porta con sé. Non ci si rende conto, però, che questa volontà di protezione e sicurezza finisce per danneggiare non solo il giovane, ma l'azienda intera.

Sono anche del parere che, per la buona riuscita di un'impresa a livello familiare, sia fondamentale la buona relazione tra i membri della famiglia, così come in un'azienda non familiare, serve la buona volontà di tutti per andare d'accordo con i collaboratori. Allo stesso modo, sempre come nell'industria e nel commercio, ritengo sia importante non dividere l'azienda tra i diversi eredi, ma puntare alla costituzione di *forme societarie*: la frammentazione non fa altro che creare delle unità più piccole che sono inutili, rendendo l'azienda meno potente e più debole.

Oggi si assiste ad un distacco dei giovani dal mondo associativo: come realtà associative intendo sia i sindacati (indipendentemente dal settore di riferimento, che sia agricolo o meno), sia il mondo politico e istituzionale, sia il mondo della scuola. A mio parere questo avviene per due ragioni: da una parte per un'incapacità del mondo politico a stimolare l'interesse dei giovani, dall'altra per il fatto che il benessere in cui il giovane vive oggi ha portato allo spegnimento del fermento e ad una crisi dell'identità del giovane come colui che parla e che cerca gli spazi per far sentire e rispettare la propria voce. È necessario stimolarli e cercare di riallacciare il dialogo con loro. Per quello che

vedo all'interno del mio sindacato, i giovani sono "bravi" e disposti a fare, penso che saranno in futuro bravi imprenditori.

Ritengo molto importante anche il ruolo della formazione: le aziende vivaci solitamente hanno al loro interno giovani che hanno studiato, che sono aperti agli stimoli esterni e che sono preparati ad "*andare oltre*". Molto importante a questo proposito diventa anche il confronto con le esperienze e i giovani degli altri Paesi, non soltanto Europei.

Ho fatto numerosi viaggi, in Francia, Belgio, Olanda, Germania e anche negli Stati Uniti. Gli agricoltori italiani, in particolare quelli della Pianura Padana, non hanno niente da invidiare a quelli stranieri, se non nel campo dell'organizzazione e del livello culturale. Gli italiani fanno fatica a mettersi insieme per fare massa critica, in quanto temono, in questo modo, di perdere la propria identità specifica. Oggi, però, il governo sostiene poco l'agricoltura, e se si vuole avere la possibilità di un futuro imprenditoriale anche in questo settore, è fondamentale organizzarsi e fare pressioni tramite le organizzazioni. Non soltanto a livello Nazionale, ma anche a livello Europeo. Se è vero infatti che oggi l'unica possibilità di ripresa per il settore primario italiano è quella di puntare sul *Made in Italy* e sulla qualità, è anche vero che bisogna confrontarsi con una politica che non sorregge i maggiori costi che questa produzione comporta e con un consumatore che, avendo perso il potere di acquisto, cerca i prodotti a minor prezzo e non di maggiore qualità.

Nella mia esperienza di imprenditore agricolo, il passaggio generazionale è avvenuto prima tra il nonno materno e i miei genitori e poi tra mio padre e me e i miei fratelli. Nel primo caso, il nonno era legato ad una mentalità patriarcale, per cui non è stato possibile alcun passaggio prima della sua morte. Mio padre, probabilmente memore delle difficoltà vissute, ha inserito in azienda me e mio fratello fin dalla maggiore età, delegandomi, non appena possibile, la rappresentanza legale. Fin da piccola ho sempre desiderato proseguire l'attività di mio padre e sono sempre stata coinvolta nella vita aziendale, sia da mio nonno che dai miei genitori. Oggi conduco l'azienda, che si occupa della produzione di bovini da carne, insieme ai miei genitori e ai miei fratelli,

occupandomi soprattutto della parte amministrativa, ma, in caso di necessità, vado ancora in stalla o in campagna; attività che, peraltro, mi piacciono moltissimo e mi rilassano.

Rispetto al futuro dell'azienda, io non ho ancora figli, ma ci sono le figlie dei miei fratelli. Da parte nostra faremo in modo di preparare un'azienda che sia gestibile anche da delle donne, ma desideriamo che la scelta arrivi da loro, con libertà, ma solo dopo aver terminato un certo curriculum di studi. È importante che la scelta di rimanere in azienda sia una scelta consapevole e non determinata dal fatto di "non avere di meglio da fare".

Per quel che riguarda infine la mia esperienza come sindaco, la considero una bellissima esperienza, assolutamente formativa anche sotto il profilo imprenditoriale: mentre infatti per un imprenditore i problemi da affrontare sono conosciuti e in qualche modo possono essere programmati, nel caso di una carica istituzionale quale è quella di sindaco, c'è una variabilità e una imprevedibilità decisamente maggiore.

### **Alberto Zilocchi**

#### *Presidente Associazione Mantovana Allevatori*

Entusiasmo, nuovi stimoli e importanti innovazioni. È questo l'apporto fondamentale che le giovani generazioni possono offrire all'agricoltura.

Nell'Associazione mantovana allevatori sono presenti molti giovani dai 15 ai 25 anni. Partecipano attivamente alle iniziative e allo spirito dell'Apa. Sono coinvolti, presenti, curiosi. Sono attenti ai cambiamenti e si danno da fare specialmente nell'attività di preparazione delle mostre di bestiame. Un'attività senza dubbio importante, ma anche istruttiva. È da questi gesti, veri e propri "riti iniziatici", che le nuove leve imparano a preparare gli animali per le mostre stesse e a svolgere un ruolo anche di programmazione nella partecipazione delle manifestazioni e delle rassegne zootecniche.

L'Associazione mantovana allevatori, come le altre Apa, del resto, è suddivisa in diversi segmenti, legati alle tipologie di animali allevati. Il comparto senza dubbio più rappresentato è quello del latte, con la Frisona che riveste il ruolo di razza principe per la nostra realtà locale, di gran lunga la specie più diffusa fra le aziende associate all'Ama. Ma vi sono sezioni importanti anche per la razza Bruna. Sempre di primaria importanza, per consistenza numerica e per elevato livello dei capi, abbiamo il settore dei suini e della carne bovina. Non mancano, inoltre, tutte le altre categorie di animali (cavalli, capre, avicunicoli), che tuttavia sono meno rappresentativi, nel bilancio della zootecnia produttiva mantovana, pur avendo – mi riferisco in particolare agli avicoli – numeri importanti.

Chi ha passione per questa professione si ritrova all'interno della sezione a cui è iscritto. E il ruolo dei giovani è rilevante: discutono, si aggiornano, si confrontano, decidono di partecipare a manifestazioni. La suinicoltura, in particolare, conta un buon numero di "under 40": giovani imprenditori vivaci, esperti, organizzati per gestire con impronta manageriale le loro stalle. E con una preparazione anche culturale di alto profilo.

Per loro, ma anche per noi "seniores", partecipare alla vita e alle scelte dell'associazione assume un significato molto importante, perché vuol dire stare insieme, imparare e realizzare qualcosa in gruppo, qualcosa in più.

Negli anni Sessanta esisteva all'interno della nostra associazione il "Club 3P", sigla che stava a significare "Provare–Produrre–Progredire". Ed era infatti un luogo in cui i giovani provavano, stavano insieme e parlavano dei risultati ottenuti dalle sperimentazioni condotte, come ad esempio, ricordo, lo svezzamento precoce, la coltivazione del mais, l'utilizzo dei mangimi. Attività, ora, che vengono interamente svolte dagli istituti specializzati. Ma a noi, a quei tempi, far parte di questo gruppo di lavoro – attivissimo – ha dato un grande impulso per il miglioramento e la crescita delle nostre aziende.

Come Associazione mantovana allevatori siamo molto legati agli istituti agrari della provincia. Siamo convinti che svolgano un'attività fondamentale per formare gli allevatori del domani, così come le facoltà di Agraria e Veterinaria,

spostando il punto di osservazione in ambito universitario. Anzi, proprio quel tipo di studenti – diplomati o laureati – costituiscono il canale privilegiato da cui peschiamo i nostri dipendenti.

Relativamente al concetto di imprenditorialità, e al significato che riveste, ritengo che un'azienda agrozootecnica, per funzionare in modo efficiente, abbia assolutamente bisogno di una gestione manageriale. La figura dell'imprenditore agricolo, inteso appunto come manager della propria azienda, in grado di fare economia e allo stesso tempo abile a "leggere" gli scenari futuri del mercato, è anche l'obiettivo dei nostri giovani.

Ma è stato così, anche se non altrettanto diffusamente, per la nostra generazione, che ha vissuto il periodo del "boom" economico. Personalmente, se guardo alla mia storia personale, fin da subito avevo intuito che per gestire una stalla bisognava andare oltre al puro e semplice lavoro. Un manager è un riferimento importante nelle aziende agricole, e – fra le altre cose – deve essere in grado di gestire le attività degli eventuali dipendenti.

Nella mia azienda ero io che coordinavo il lavoro nelle stalle; oggi invece tendo sempre più a delegare i figli ed i nipoti che lavorano con me.

Riferendoci al tema del passaggio generazionale, credo sia opportuno, per il giovane, rimboccarsi le maniche, piuttosto che mugugnare. Spazi per crescere e per portare innovazione, in agricoltura, ci sono sempre stati e ci saranno sempre, a cominciare, ad esempio, dal ruolo delle bioenergie.

Tuttavia, bisogna riflettere su un altro aspetto che coinvolge i giovani: la formazione. Gli abbandoni scolastici, già dalle superiori, è piuttosto elevato. Circa il 20% degli studenti, dicono le statistiche, getta la spugna prima di aver conseguito il diploma. Questo è un errore. Le imprese, ed in special modo le aziende agricole, hanno bisogno di professionisti, manager, allevatori preparati e competenti. Senza una solida base di conoscenze e di competenze, acquisite anche sui libri, diventa tutto più difficile per i nostri agricoltori del futuro.





## **RINGRAZIAMENTI**

La realizzazione di questo progetto di indagine conoscitiva sul tema dei giovani imprenditori mantovani e della continuità d'impresa è stata resa possibile dalla sensibilità della Camera di Commercio, nella persona del suo presidente Ercole Montanari.

La dott.ssa Elena Spagna e la dott.ssa Claudia Sacconi hanno condiviso con noi il cammino di questo lavoro, su terreni di non sempre facile percorribilità. A loro va il nostro ringraziamento per la professionalità che hanno messo a disposizione per questo lavoro.

Un grazie anche al prof. Novaga, docente di Psicologia delle organizzazioni dell'Università degli Studi di Padova, che ha collaborato con piacere alla costruzione collettiva dell'immagine del nostro territorio attraverso la sua storia imprenditoriale.

Desideriamo dedicare un ringraziamento particolare alle Aziende

- ✓ Car-effe Di Ugo Ferrarini & C. s.n.c. - San Giorgio
- ✓ Sauber Di Baraldi Geom. Nicola e C. s.n.c. - Porto Mantovano
- ✓ Roter Italia S.r.l. Macchine Agricole - Ostiglia

che hanno accettato per prime di rispondere alle domande della nostra ricerca. La loro testimonianza è stata per noi molto importante per sottolineare gli aspetti della continuità d'impresa nel settore dell'industria, commercio e servizi.

Ringraziamo tutte le Aziende che hanno contribuito alla Parte II del presente testo, per la gentilezza con la quale hanno accettato di condividere con noi la loro esperienza di continuità d'impresa, raccontandoci i passaggi della loro storia familiare ed imprenditoriale.

Un grazie anche a tutti gli opinion leaders che abbiamo potuto incontrare e che hanno accettato di riflettere con noi su questo importante e delicato tema.

Un grazie, soprattutto, ai giovani imprenditori agricoli che hanno accettato di incontrarci e di “fare una chiacchierata” con noi, rispondendo al nostro questionario.

Con loro è nato un rapporto di “complicità” volto alla costruzione di una nuova identità per l'imprenditore agricolo.

Li elenchiamo qui di seguito, evidenziando le cariche che molti di loro ricoprono all'interno delle Associazioni di appartenenza, ad ulteriore dimostrazione dell'impegno che profondono per una continua crescita dell'imprenditoria agricola.

**Franco Accorsi** (Presidente Giovani Confagricoltura - Mantova)  
Azienda: Accorsi Franco - Ostiglia

**Gabriele Arnoldi**  
Azienda: Arnoldi Gabriele – Bozzolo

**Gabriele Avosani**  
Azienda: Agricola Avosani Rinaldo e Gabriele s.s. – Cogozzo di Viadana

**Carlo Alberto Baraldi**  
Azienda: Baraldi Sergio e Giorgio - Poggio Rusco

**Leonardo Barozzi**  
Azienda: Barozzi Giampietro – Canneto sull'Oglio

**Francesca Borrini**  
Azienda: Allev. caprino "L'Alba" di Francesca Borrini - Marcaria

**Roberta Doro**

Azienda: Corte Valle San Martino di Mezza Giuseppe & C. s.s. -  
Moglia di Sermide

**Adriana Dossi**

Azienda: Bio Welt - Marmirolo

**Giuseppe Goi** (Presidente del Centro Servizi per il florovivaismo)

Azienda: Goi Giuseppe - Canneto sull'Oglio

**Gian Luigi Gualdi**

Azienda: Gualdi Sergio, Marco e Gian Luigi s.s. - Villa Poma

**Matteo Lasagna** (Delegato Regionale Giovani Confagricoltura)

Azienda: Lasagna Narciso di Lasagna Rodolfo e Matteo s.s. -  
Pegognaga

**Andrea Lovato**

Azienda: Agricola Rinascente di Lovato Rodolfo s.s. - Curtatone

**Matteo Manfredini**

Azienda: Manfredini Matteo - Moglia di Sermide

**Bruno Mergoni**

Azienda: Agricola Corte Cornale di Mergoni Bruno - Solferino

**Paola Metta** (Presidente di Donne in Campo Lombardia)

Azienda: JELO di Gatti Valerio e Metta Paola - Rolo

**Alex Odini**

Azienda: Agr. Chiaviche Collini s.s. di Odini Rossano e C. - Suzzara

**Sara Pasetto**

Azienda: Gestioni Agricole Pasetto S.S. di Marco Pasetto & C. -  
Roverbella

**Davide Pedrotti**

Azienda: Pedrotti Luigi, Roberto e Davide s.s. - Asola

**Diego Redini** (Delegato Regionale del Movimento Giovanile di Coldiretti Lombardia)

Azienda: Agr. Caprioli Di Caprioli Battista e Zanoni Tullio  
Allevamento Bestiame - Canneto sull'Oglio

**Thomas Ronconi**

Azienda: Ronconi Giacomo di Ronconi F.Ili s.s. - Marmirolo

**Lidio Salomoni**

Azienda: Salomoni Ireneo, Lidio e Andrea s.s. - Cavriana

**Roberto Truzzi**

Azienda: Truzzi Enrico - Villa Poma

**Paolo Venturi**

Azienda: Venturi Guido - Goito

**Renato Verità**

Azienda: Verità Renato e Giuliano - Castiglione delle Stiviere

**Vania Vicentini**

Azienda: Vicentini Luciano – Gonzaga

**Massimo Vincenzi** ( Presidente Diary Club - AMA )

Azienda: Agr. Vincenzi Emidio Marzio e Alberto s.s. - Pegognaga

**Angelo Volta**

Azienda: Volta Angelo - Voltido (Cr)

**Andrea Zanafredi** (Delegato Provinciale Gruppo Giovani Coldiretti)

Azienda: Zanafredi Sante – Rivarolo Mantovano

**Mauro Zanitoni**

Azienda: Agricola Orlandi Giancarla - Zanitoni Mauro e Moreno s.s.  
– Commessaggio

Un grazie alle dott.sse Laura Acerbi, Chiara Laloli e Cecilia Mariotto, tirocinanti della Facoltà di Psicologia – Università di Padova, il cui contributo è stato determinante per lo studio del questionario, l'elaborazione delle interviste, l'analisi dei dati e la stesura del testo.

E grazie anche a tutti coloro che in molteplici modi, consapevoli ed inconsapevoli, diretti ed indiretti, ci hanno consentito di intraprendere questa esperienza di conoscenza, approfondimento e condivisione.



## **RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI**

- BAUMAN Z. (2001), *Dentro la globalizzazione*, Edizioni Laterza, Bari
- BAUMAN Z. (2002), *La società individualizzata*, Il Mulino, Bologna
- BECK U. (2000), *La società del rischio*, Carocci Editore, Roma
- BECK U. (2000), *I rischi della libertà*, Il Mulino, Bologna
- BRUNELLO T., BORNELLO M. (2003), *Passaggi obbligati*, Franco Angeli, Milano
- CASTELLI M. (2004) *La Politica Agricola Comune*, in *Il lattiero-caseario fra quote e mercato: vent'anni nel mantovano*, Quaderni della Camera di Commercio, Mantova.
- CNEL (Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro), (Marzo 2004), *Capitale umano e stratificazione sociale nell'Italia agricola - L'agricoltura italiana tra passato e futuro*.
- COMMISSIONE EUROPEA (2003), *Aiutare la successione nelle imprese*, DG Imprese – Bruxelles
- COMMISSIONE EUROPEA (2002), *Relazione finale del gruppo di esperti sul trasferimento delle piccole e medie imprese*, DG Imprese - Bruxelles
- CORSI A., CARBONE A., SOTTE F., *Quali fattori influenzano il ricambio generazionale?*, [www.agriregionieuropa.it](http://www.agriregionieuropa.it)
- DAHRENDORF R. (1981), *La libertà che cambia*, Edizioni Laterza, Bari
- EURISPES (2006), *Rapporto Italia 2006*
- FERRARI F. (2005), *Il passaggio generazionale delle PMI*, Franco Angeli, Milano

- FORTINI C. (2004), *Giovani per l'agricoltura*,  
[www.agricolturaitalianaonline.gov.it](http://www.agricolturaitalianaonline.gov.it)
- FORTINI C. (2005) *Punta di diamante della qualità*,  
[www.agricolturaitalianaonline.gov.it](http://www.agricolturaitalianaonline.gov.it)
- INGLEHART R. (1998), *La società post-moderna*, Editori Riuniti,  
Roma
- KOTLER P. (1999), *Il marketing secondo Kotler*, Il sole 24 ore,  
Milano
- MOVIMENTO GIOVANILE COLDIRETTI MANTOVA (2003), *La  
"continuità" dell'impresa agricola, incontro con l'Assessore  
provinciale agricoltura.*
- MOVIMENTO GIOVANILE COLDIRETTI MANTOVA (2004),  
*Pensare avanti. Quale politica agricola per Mantova.*
- MOVIMENTO GIOVANILE COLDIRETTI MANTOVA (2005),  
*Progettare la fiducia.*
- SEN A. (2000), *Lo sviluppo è libertà*, A. Mondadori Editore, Milano
- TESSAROLO M. (1999), *La comunicazione tra dimensione umana e  
tecnologia*, Cleup, Padova

Periodico "IL COLTIVATORE", 10 Giugno 2004, Padova

Periodico "LOMBARDIA VERDE", Dicembre 2005



***Siti Internet***

[www.agricolturaitalianaonline.gov.it](http://www.agricolturaitalianaonline.gov.it)

[www.agriregionieuropa.it](http://www.agriregionieuropa.it)

[www.almacube.com](http://www.almacube.com)

[www.inea.it](http://www.inea.it)

[www.mn.camcom.it](http://www.mn.camcom.it)



## Appendice A: Il questionario

---



**LEADER TRAINER TEAM**

Tel. 0376.45.240 - Fax 0376.1999.802

Mail [mail@leadertrainerteam.com](mailto:mail@leadertrainerteam.com)

Web [www.leadertainerteam.com](http://www.leadertainerteam.com)

---

## *Ricerca sulle aziende familiari*

A. Titolari

.....  
.....

B. Tipologia di attività/ prodotti/ servizi

.....  
.....

C. Numero di dipendenti

.....

D. Informazioni relative ai familiari operanti in azienda

.....  
.....

1. Secondo lei, la nuova generazione in azienda deve portare innovazione?

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| per niente               | poco                     | abbastanza               | molto                    | moltissimo               |

2. Secondo lei, la nuova generazione in azienda deve restare fedele al modello del padre?

per niente       poco       abbastanza       molto       moltissimo

3. Quanto è importante la qualità dei prodotti per il successo della sua impresa?

per niente       poco       abbastanza       molto       moltissimo

4. Quanto è importante la conoscenza del mercato in cui opera per il successo della sua impresa?

per niente       poco       abbastanza       molto       moltissimo

5. Quanto è importante l'efficacia dell'organizzazione aziendale per il successo della sua impresa?

per niente       poco       abbastanza       molto       moltissimo

6. Quanto è importante la validità dei collaboratori in azienda per il successo della sua impresa?

per niente       poco       abbastanza       molto       moltissimo

7. Che ruolo attribuisce alla comunicazione all'interno della sua azienda?

per niente       poco       abbastanza       molto       moltissimo

8. Quanto viene usata la comunicazione verbale all'interno della sua azienda?

per niente       poco       abbastanza       molto       moltissimo

9. Attraverso quale mezzo di comunicazione mantenete i contatti con l'esterno?

.....  
.....

10. Esiste una divisione dei compiti in Azienda?

.....  
.....

11. Esistono momenti di condivisione e organizzazione nell'azienda? Se sì, quali?

.....  
.....

12. Come vorrebbe che fosse il passaggio generazionale?

.....  
.....

13. Quante generazioni si sono succedute nella sua azienda?

.....  
.....

14. Nella sua azienda, il passaggio generazionale:

- è già avvenuto
- è in corso
- dovrà avvenire

15. Breve riflessione sulla sua esperienza di passaggio generazionale in azienda

.....  
.....

16. Quali competenze vorrebbe approfondire per dare ulteriori sviluppi alla sua azienda?

.....  
.....

17. Con quali realtà lei è in contatto per la gestione e lo sviluppo della sua azienda?

.....  
.....

18. Secondo lei, che ruolo ha o ha avuto sua madre all'interno dell'azienda?

.....  
.....

19. Secondo lei, che ruolo ha o avrà sua moglie/ compagna all'interno dell'azienda?

.....  
.....

20. Che ruolo immagina per sua figlia/o all'interno dell'azienda?

.....  
.....

**Ringraziamo per la sua cortese collaborazione !**

## *Appendice B: Mappa delle aziende sul territorio*

Le interviste sono state effettuate nel periodo compreso tra settembre 2005 e febbraio 2006.

Di seguito abbiamo riportato una mappa della provincia di Mantova con indicate le locazioni, talvolta approssimative, delle Aziende che hanno partecipato alla Ricerca. Questo, se non altro, ci dà una visione della distribuzione sul territorio delle aziende coinvolte.

La mappa ci visualizza inoltre come, nel corso delle nostre interviste, abbiamo avuto modo di percorrere praticamente l'intera nostra provincia in lungo ed in largo, percorrendo la bellezza di circa 1750 Km.

