

Ludovico Ferro

L'ARTIGIANO ALCHIMISTA

Percorsi di qualità e di eccellenza
delle imprese artigiane agroalimentari
venete

Casi e Studi d'Impresa



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Ludovico Ferro

L'ARTIGIANO ALCHEMISTA

Percorsi di qualità e di eccellenza
delle imprese artigiane agroalimentari
venete

FrancoAngeli



Soci fondatori Regionali di Ebav sono:
Confartigianato Imprese, CNA, Casartigiani, Cgil, Cisl, Uil

Il Comitato Alimentaristi e Panificatori di Ebav, promotore della ricerca, è composto da:
Confartigianato Imprese Veneto, CNA del Veneto, Casartigiani del Veneto,
Flai Cgil Veneto, Fai Cisl Veneto, Uila Uil Veneto

Ludovico Ferro: ha progettato e diretto la ricerca, ha condotto con Agnese Pietrobon e con Alessandra Bilò le interviste, occupandosi anche delle riprese video. È autore del libro e ha curato la realizzazione delle tabelle.

Agnese Pietrobon e Alessandra Bilò: hanno collaborato a tutte le fasi del lavoro, effettuando assieme all'autore le interviste. Hanno curato la realizzazione dell'appendice fotografica. Sono autrici assieme a Ludovico Ferro del paragrafo 6.2.

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini
Immagine di copertina: "La lavorazione manuale e le macchine"
Ideazione grafica: Ludovico Ferro
Elaborazione immagini: Agnese Pietrobon e Ludovico Ferro

Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione	pag.	7
1. Introduzione. Contesti e contestualizzazioni	»	9
1.1 Il contesto del libro	»	9
1.2 Contesto economico. La crisi	»	13
1.3 Contesto veneto. Agroalimentare e impresa artigiana	»	20
1.4 Contesto della ricerca. Metodologia e articolazione teorico-interpretativa	»	25
2. Le aziende in una prospettiva sociologica e aziendalista. Storia, dimensione, organizzazione	»	31
2.1 Questioni teoriche. Dimensione d'azienda, famiglia, innovazione, passaggio generazionale	»	31
2.2 Rilevazione empirica. La storia e le caratteristiche aziendali	»	34
2.3 Spunti interpretativi. Anche la piccola impresa familiare sa innovare!	»	42
3. Mercati, prodotti e atteggiamento nei confronti della crisi	»	46
3.1 Questioni teoriche. Internazionalizzazione, nuovi mercati e nuovi stili di consumo	»	46
3.2 Rilevazione empirica. Scelte e atteggiamenti diversificati	»	52
3.3 Spunti interpretativi. Una questione di identità e di servizi	»	58
4. I punti di forza. Alla ricerca di una definizione della qualità e dell'eccellenza	»	62
4.1 Questioni teoriche. Le mille accezioni di qualità e di eccellenza	»	62
4.2 Rilevazione empirica. Il catalogo delle qualità e delle eccellenze	»	70
4.3 Spunti interpretativi. Varietà della produzione con la lavorazione migliore possibile	»	73

5. Il lavoro artigiano. Un confronto tra la mano e la macchina	pag.	76
5.1 Questioni teoriche. Lavorare con le mani o con le macchine?	»	76
5.2 Rilevazione empirica. Il lavoro nel laboratorio	»	81
5.3 Spunti interpretativi. Il fattore umano e l'alchimista trasformatore	»	86
6. L'azienda e la sua apertura verso l'esterno. Expo ed Ebav	»	90
6.1 Rilevazione empirica e spunti teorico-interpretativi. Marketing, turismo e associazionismo	»	90
6.2 L'atteggiamento nei confronti di Expo e un resoconto dell'evento	»	97
6.3 Ebav: la bilateralità in Veneto. Il quadro generale e la situazione del settore alimentari e panificatori	»	104
7. Problemi e prospettive. Il futuro costruito	»	112
7.1 Rilevazione empirica e qualche parentesi teorica. I problemi delle aziende e del settore agroalimentare	»	112
7.2 Rilevazione empirica e spunti teorico-interpretativi. I progetti delle aziende e il futuro del settore agroalimentare	»	118
8. Conclusioni. Gli ingredienti della ricetta dell'eccellenza	»	122
8.1 Cosa fare e cosa non fare. Spunti per un dibattito ed alcune esortazioni	»	122
8.2 Risultati teorici. Alcuni ingredienti essenziali dell'eccellenza ovvero della qualità diffusa	»	128
8.3 Resoconto emozionale di un viaggio e un'ultima esortazione	»	134
9. Appendice fotografica	»	139
Riferimenti bibliografici	»	155

Prefazione

Un evento mondiale come Expo, che si focalizza sui temi dell'alimentazione e che ha la sua base espositiva nel nostro paese, non poteva non stimolare il coinvolgimento di un settore importante come l'artigianato della nostra regione, il Veneto.

E non solo perché il Veneto è stata la regione che in passato per molti anni ha registrato dei livelli tanto elevati di sviluppo da essere considerata la locomotiva di tutto il Nord Est, ma soprattutto perché in quegli anni di notevole crescita è stato costruito un sistema di relazioni sindacali innovativo, atto a favorire e accompagnare lo sviluppo.

Negli anni novanta, infatti, Confartigianato, CNA e CASA per le imprese, e Cgil, Cisl e Uil per il sindacato, hanno costituito l'Ebav, un ente bilaterale attraverso il quale i rappresentanti delle imprese, dei lavoratori e delle lavoratrici gestiscono le risorse delle categorie e favoriscono nel miglior modo azioni utili alle necessità dei vari comparti settoriali dell'artigianato. In questo modo anche le categorie di ogni singolo settore produttivo sono coinvolte e stimolate a sviluppare al meglio il proprio lavoro nell'interesse reciproco.

Da qui, ossia dalle categorie che si occupano di alimentazione, è nata l'idea di approfondire lo studio della crisi concentrandosi su quelle realtà aziendali che grazie ai loro prodotti artigianali rendono grande il Made in Italy nel mondo, ed osservandone le strategie attraverso le quali sono riuscite a rimanere competitive.

Le parti sociali sono state impegnate nello straordinario lavoro di dare risposte spesso urgenti attraverso risorse importanti messe a disposizione da Ebav per le crisi aziendali, per le sospensioni, per i sussidi assistenziali, per la formazione e la promozione finalizzata alla capacità di diversificare, migliorare e promuovere i propri prodotti.

Tale attività ha prodotto risultati positivi e ha creato una sorta di barriera utile a frenare un torrente in piena che poteva travolgere tutto e tutti.

Di conseguenza oggi siamo in grado di affermare che imprenditori artigiani, lavoratori e lavoratrici hanno risposto, ognuno per la propria parte di responsabilità, investendo con coraggio nella propria azienda, mettendo a disposizione la propria professionalità e il lavoro di tutti i giorni, al fine di superare una crisi lunga, interminabile, complicata e senza precedenti.

La presente ricerca, basandosi su riflessioni teoriche che spaziano dalla sociologia all'economia d'impresa, ci offre un quadro analitico ricco e complesso. In primo luogo propone un significativo contributo scientifico dimostrando come molte aziende si siano impegnate nell'elaborare e nel perseguire una loro personale idea di qualità e di eccellenza. In secondo luogo si presenta anche come resoconto di un viaggio di scoperta dei laboratori e soprattutto di raccolta delle narrazioni che accompagnano e riguardano ogni aspetto della vita aziendale e dei prodotti, moltissimi dei quali sorprendenti per gusto, tecnica e modalità di trasformazione.

Buona lettura!

Marghera Venezia, ottobre 2015

*Presidente
Comitato Artigiano Alimentaristi e Panificatori
in rappresentanza delle aziende
Catia Olivetto*

*Vicepresidente
Comitato Artigiano Alimentaristi e Panificatori
in rappresentanza dei lavoratori
Renzo Pellizzon*

1. Introduzione. Contesti e contestualizzazioni

1.1 Il contesto del libro

Chiunque abbia avuto l'occasione, e la fortuna, di scrivere un libro sa molto bene che il percorso che porta al prodotto finale si svolge allo stesso tempo in un periodo molto bello, ma anche notevolmente complesso: si parla allora spesso di "periodo di gestazione" dell'opera. Un libro, poi, ha sempre e comunque una "data di nascita", che corrisponde convenzionalmente alla data della prima pubblicazione. Una volta, e fino almeno a tutti gli anni settanta del secolo scorso, ogni bambino nel frequentare la scuola era chiamato a ricordare un numero molto alto di date. Alcune importanti perché segnano la fine e l'inizio di un'epoca o di eventi di fondamentale cambiamento come le guerre, altre invece perché individuano la nascita e la morte di alcuni personaggi cruciali come artisti, scienziati, re, imperatori, ecc. A partire dagli anni ottanta si è cominciato a criticare, come fosse una pura ossessione nozionistica, questa pratica del mandare a memoria le date. Effettivamente per lo studente delle scuole primarie (ma non di rado anche per lo studente dei gradi superiori e universitari), al di là dell'esercizio mnemonico, l'imparare le date in sé non ha mai assunto un grande significato. Personalmente, fino almeno alla fine delle scuole elementari, l'ho considerata una di quelle cose "insensate" che il mondo degli adulti, ai miei occhi abbastanza incline a pratiche vagamente sadiche, imponeva ai bambini; comunque, di tutte le cose che percepivo come "ingiuste", quella dello studiare a memoria le date alla fine non mi costava più di tanto e quindi mi adeguavo, ovviamente su livelli da "minimo sindacale". Oggi sono io stesso uno strenuo sostenitore, nella mia attività di docenza e di esaminatore universitario, dell'assoluta necessità della

conoscenza della periodizzazione storica, delle date di nascita degli autori, specialmente di quelli che in ogni disciplina sono considerati dei classici, dei passaggi obbligati per comprendere i presupposti e i risultati del lavoro scientifico. Il mio cambio di prospettiva non dipende però solo dal fatto che sono cresciuto (e quindi, secondo la mia teoria di quando avevo nove anni, sono diventato sadico), ma dal fatto che ad un certo punto, mentre preparavo la parte di storia dell'esame di quinta elementare, mi sono reso conto che senza le date non avrei potuto mettere ordine a tutte le informazioni che leggevo e soprattutto che attraverso la contestualizzazione della data mi era possibile capire cosa veniva prima, cosa veniva dopo e cosa legava una vicenda precedente ad una successiva. La critica alla memorizzazione delle date è corretta solo se si impone di mandare a memoria una data senza capire perché è importante avere uno schema mentale dell'evoluzione dei fenomeni, delle epoche e dei risultati dei diversi autori.

Le date allora sono fondamentali perché aiutano nella contestualizzazione, ma va detto fin da subito che la data non basta: occorre anche una contestualizzazione di tipo spaziale e di tipo geografico. Alla fine le due coordinate fondamentali per ogni discorso e narrazione (artistica, scientifica, culturale) sono sempre quelle: tempo (inteso come inizio, fine e ambientazione) e spazio (inteso come area geografica, spazio sociale e culturale).

Vengo allora a questo libro che come tutti gli altri ha avuto un suo concepimento, una sua fase di realizzazione, una sua data e un suo luogo di pubblicazione, ossia l'anno 2015, e più precisamente il mese di ottobre. Per un libro la data di pubblicazione è importante perché aiuta a contestualizzarne la collocazione culturale; nel nostro caso la contestualizzazione del libro è fondamentale per capirne fin da subito il senso e buona parte dei contenuti e dei significati.

A differenza di molti libri, questo aveva però anche una data ultima oltre la quale non si poteva pubblicarlo. Doveva arrivare in libreria nel periodo compreso tra inizio maggio e non oltre la fine di ottobre 2015. Il periodo coincide esattamente con la durata del più importante evento culturale svoltosi in Italia negli ultimi anni: *Expo Milano*. È questo allora il primo e più generale elemento di contesto.

L'idea che sta alla base di questo lavoro di ricerca è abbastanza semplice. Ci siamo detti: "cerchiamo di studiare alcune aziende agroalimentari artigiane di successo sul territorio veneto e vediamo

se è possibile individuare una formula, una ricetta, seguendo la quale si possano raggiungere livelli di eccellenza aziendale”. Torneremo nell’ultimo paragrafo di questo capitolo sulla questione, che ovviamente è molto più complessa di come l’ho appena sintetizzata. Il legame tra questo libro ed Expo è articolato, anche se in senso strettamente teorico e scientifico è in qualche modo occasionale. Mi spiego: l’ipotesi di ricerca è assolutamente valida e lo sarebbe stata anche se non ci fosse stato alcun Expo in Italia a porre la questione del cibo, del nutrimento e quindi anche del sistema agroalimentare. Ma siccome l’evento c’è stato, è bene chiarirne già da subito i legami e le implicazioni. In primo luogo la ricerca ha riscosso un buon interesse fin dalle fasi di progettazione e si è trovato abbastanza velocemente il canale giusto per finanziarne la realizzazione. Non possiamo nascondere che questo è successo proprio perché sarebbe stato abbastanza semplice e naturale collegare questa attività al macro evento di Expo. Avremo modo di tornare sull’analisi dell’evento e delle sue implicazioni, dato che il tema è stato anche oggetto di rilevazione empirica nelle interviste che abbiamo realizzato con le aziende e con i testimoni istituzionali. Per ora basterà riferire che questo lavoro di ricerca fin dalla sua gestazione ha beneficiato del clima, tutto sommato positivo, di generale aspettativa legata ad Expo, ma ha anche ovviamente dovuto sottostare a dei vincoli come quello legato al periodo in cui se ne doveva licenziare l’uscita. Abbiamo deciso di utilizzare Expo come occasione per favorire il raggiungimento di uno degli scopi che riteniamo debba perseguire un lavoro di ricerca, ossia essere utile all’individuazione delle questioni per offrire elementi di discussione in ambito scientifico e soprattutto in ambito istituzionale (sistema politico, rappresentanze degli interessi, ecc.).

Anche in questo senso il libro è profondamente contestualizzabile. Il riferimento istituzionale è senza alcun dubbio quello dell’*Ebav* (Ente Bilaterale per l’Artigianato Veneto) e più segnatamente il comitato Alimentaristi e Panificatori dello stesso ente che è a tutti gli effetti il promotore dello studio. L’ipotesi della ricerca è stata accolta con molto entusiasmo, come con molto entusiasmo è stata accolta la possibilità di svolgere un’attività diversa rispetto alle tradizionali attività di promozione dell’artigianato agroalimentare veneto. Come è emerso fin dalle prime riunioni del comitato, la ricerca doveva essere l’occasione per discutere, in più sedi e anche con le istituzioni regio-

nali, i temi dell'artigianato e dell'agroalimentare. L'Expo sembrava offrire più di un'opportunità per realizzare ed innescare questi processi, e possiamo dire che fino ad ora è andata effettivamente così, e questo in maniera anche del tutto indipendente da quello che è stato l'evento Expo in sé (i padiglioni, le iniziative a Milano, ecc.).

Abbiamo già richiamato altri tre elementi essenziali di contestualizzazione. Il primo è quello relativo all'*agroalimentare* come settore produttivo, il secondo si riferisce alla tipologia aziendale considerata nello studio, ossia l'*azienda artigiana*, il terzo riguarda il territorio, cioè il *Veneto*. Ognuno di questi tre contesti deve essere tenuto presente nella lettura di tutti i risultati e di tutte le considerazioni che sono contenute in questo scritto. Non che quello che verrà detto, o parte dei risultati, non possa in linea di principio essere esteso ad altri ambiti territoriali, settoriali e produttivi, ma è fondamentale chiarire che lo studio non si pone questa estensione come obiettivo primario e soprattutto non ha applicato una metodologia sistematica per percorrere scientificamente questa strada. Ovviamente non ci asterremo completamente dal suggerire ipotesi di paragone e di generalizzazione dei nostri risultati, soprattutto per le tematiche che riguardano i dibattiti anche teorici legati al lavoro artigiano, all'organizzazione e alla strategia d'impresa, al futuro del sistema agroalimentare, ma saranno tutte ipotesi che richiederanno una verifica da parte del lettore ed eventualmente potranno segnare la strada per ulteriori percorsi di ricerca.

Ci soffermeremo nei prossimi paragrafi su questi elementi per sostanziare la contestualizzazione del nostro studio relativo alle aziende artigiane agroalimentari venete. Ma questo subito dopo aver ottemperato ad una più stringente necessità che ci permette anche di individuare l'ultimo aspetto contestuale imprescindibile per questo studio, ossia la *crisi* economica. L'ipotesi del lavoro è che ci siano delle aziende che vanno meglio di altre e che quindi possa essere interessante ed utile studiarle. Individuare le aziende di eccellenza (termine e concetto sul quale dovremo tornare diffusamente) è molto più facile in un periodo di crisi come quello che stiamo affrontando da 5-7 anni e questo perché è proprio nelle crisi che si manifestano le differenze. Alcune aziende traballanti finiscono per soccombere, quelle più solide o più intraprendenti spiccano il volo. Partiamo proprio dalla crisi e dal suo impatto generale per selezionare alcuni elementi interpretativi di contesto.

1.2 Contesto economico. La crisi

Immensamente più dell'Expo, il contesto di crisi economica globale si impone in maniera profonda nel determinare i modi di vedere, i modi di pensare, le aspettative di coloro che la vivono e che ne sentono parlare e quindi entra prepotentemente e ai primi posti delle agende politiche e delle agende mediatiche. Il processo è molto simile a quello di una catastrofe naturale come un terremoto, uno tsunami, un tornado devastante. L'evento è così improvviso e dalle conseguenze così importanti che non si può fare a meno, tutti, di cominciare ad occuparsene. Per capire la profondità e l'articolazione che il discorso sulla crisi ha assunto, possono tornare utili alcuni risultati dei miei studi in ambito sociologico relativi al cinema che tratta temi di interesse pubblico dibattuti e irrisolti. Generalmente il cinema, per sua natura produttiva e comunicativa, seleziona tematiche di largo respiro e già ben sedimentate negli anni, quindi segnatamente strutturali per l'ambito sociale in cui vengono affrontate. Questo è dovuto al fatto che per fare un film ci si impiega molto tempo e quindi il mezzo non si presta alla tematizzazione di argomenti di stretta attualità. Dunque si fanno film su temi quali il significato e la rappresentazione della morte, la famiglia, le relazioni di coppia e le loro evoluzioni, o sui problemi legati all'emarginazione sociale (immigrazione, questione femminile) e in generale sui più vari e gravi problemi sociali. Esistono però delle parziali eccezioni a questa normale dinamica. Se succede qualcosa di catastrofico, o qualcosa che cambia in maniera veloce e duratura la situazione globale, allora anche il cinema si attiva immediatamente (sempre con i suoi tempi di almeno uno o due anni) e affronta le tematiche divenute insolitamente e repentinamente strutturali (Ferro 2009 e 2012). Possiamo fare due veloci esempi: un caso è quello dell'11 settembre 2001, con l'attentato alle Torri Gemelle di New York, e un altro più recente è stato appunto quello della crisi economica. Immediatamente la produzione cinematografica ha affrontato entrambe le tematiche. Nemmeno noi possiamo evitare questo tema tanto stringente quanto, dal punto di vista teorico, alquanto sfuggente; del resto, però, proprio noi abbiamo posto il contesto di crisi come sfondo delle nostre ipotesi di studio.

Per molti aspetti la crisi economica si configura come un evento ricco di opportunità specialmente per chi fa ricerca. Può sembrare ci-

nico affermarlo, ma effettivamente più ci sono problemi più serve qualcuno che li affronti, li codifichi e cerchi delle soluzioni. Questo per la verità è un paradosso di molte delle più interessanti e prestigiose professioni intellettuali, che coinvolge ricercatori sociali ed economici, medici, psicologi, avvocati, ecc. La crisi insomma crea danni a moltissime persone, ma offre anche un sacco di occasioni di lavoro per chi studia i fenomeni ad essa legati. L'aspetto negativo non sta per niente nel fatto che qualcuno lavori e dedichi la propria vita professionale (e a volte anche personale) alla risoluzione dei problemi, ma risiede nel fatto che una parte di coloro che cercano di farlo non abbia il bagaglio di strumenti adatto per affrontare le questioni, cioè non sia competente. L'incompetenza più grave, non c'è dubbio, è quella che si esercita in malafede, ma anche quella che si manifesta in buona fede può causare danni importanti, come emerge chiaramente da studi che recentemente ho condotto in ambito di servizi socio-sanitari rivolti agli anziani non autosufficienti (Ferro, 2014).

Dunque di crisi, tra chi fa ricerca in questi anni, dovrebbe parlarne solo chi ha effettivamente gli strumenti per studiarla. Istintivamente, proprio perché è una materia a dir poco ostica, sarei portato ad evitare di entrare nella questione, ma come abbiamo detto, nel nostro caso, è la questione stessa che si impone come imprescindibile. Ripiego allora in un atteggiamento prudente, senza alcuna pretesa di voler fornire una chiave interpretativa e risolutiva né tantomeno semplici e veloci ricette.

Mi limiterò allora, nelle prossime pagine, a suggerire quelli che a mio avviso sono gli elementi essenziali e necessari per comprendere i temi affrontati in questo libro. Lo farò a partire da una severa selezione dei moltissimi contributi teorici e anche a partire da alcuni (pochi) dati statistici significativi, il tutto nella consapevolezza che quasi mai i soli dati numerici permettono di capire le situazioni e men che meno di individuare le soluzioni. Questo non tanto per una maggiore bontà del metodo qualitativo rispetto al quantitativo quanto piuttosto per il fatto che molto più spesso chi lavora, presenta o legge i dati statistici dimentica di raccontare come sono stati costruiti, dando statuto di universalità a risultati che sono per loro stessa natura parziali o rappresentativi solo di tendenze seppur attendibili e interessanti.

Parlando di crisi, c'è qualcuno che suggerisce di smettere di parlarne perché, almeno in Italia, il paese vero e gli imprenditori veri non si

sono mai fermati (Vitale, 2009), oppure perché, più o meno esplicitamente, si afferma che i cambiamenti sono talmente profondi e strutturali che il termine crisi è ormai inadeguato e fuorviante a tal punto da risultare inutile la ricerca dei segni di una ripresa. Secondo questa impostazione sarebbe meglio mettersi il prima possibile nell'ordine di idee che ci si deve adeguare (Morace e Santoro, 2014; Micelli, 2011; Sennett, 2008; Florida, 2002). Non sono pochi nemmeno coloro che sostengono, magari a bassa voce, che ogni tanto una crisi fa anche bene perché spazza via le aziende che stanno sul mercato in maniera fittizia grazie ad incentivi pubblici (magari europei) sbagliati o immotivati (Canali, 2013) o ancora chi vede nelle crisi un'eccezionale opportunità per il cambiamento (Morin e Viveret, 2010), da realizzarsi preferibilmente lasciando spazio alle nuove generazioni che possono veicolare l'innovazione (Serio e Visconti, 2015).

La crisi che stiamo vivendo è certamente tremenda, ma ha anche dunque degli aspetti positivi. Il problema per l'analista è che è in ogni caso tutte queste cose messe assieme. Anche personalmente mi sono reso conto di quanto la crisi possa essere allo stesso tempo una grande occasione, ma come resti sempre un evento negativo e ricco di insidie, pericoli e conseguenze.

Come ogni grande evento degli ultimi decenni, la crisi è stata anche un grande evento mediatico. Partita dagli Stati Uniti, è arrivata dalle nostre parti non sotto forma di conseguenza economica immediata, ma come paura e consapevolezza che presto sarebbe arrivata. Il comportamento è quello dell'uragano che ha già fatto danni da qualche parte e che è talmente grande che prima o poi arriverà, anzi già lo si vede in lontananza. Mi ricordo che nel 2008 mi occupavo proprio di ricerca e statistiche legate all'artigianato veneto. Ebbi l'occasione di sperimentare, in preparazione al monitoraggio degli effetti della crisi, un metodo di stima delle sue conseguenze a partire dai dati statistici che avevo a disposizione. I miei dati erano molto "belli" e "completi", ma avevano un limite che in quel momento si evidenziò in maniera molto chiara: permettevano di vedere le conseguenze della crisi solo dopo almeno un anno. In periodi ordinari questo è un lasso di tempo eccezionalmente breve, ma per gli attori istituzionali veneti interessati all'andamento del comparto artigiano, e per me e per il mio collega che ci occupavamo di elaborarli e commentarli, appariva un tempo troppo lungo, in quanto pensavamo che dopo un

anno dall'arrivo della crisi, l'avremmo vista letteralmente "camminare per strada". Elaborammo allora un metodo nuovo di previsione per stimarne l'andamento. Fu molto stimolante e permise di innestare elementi di innovazione nel lavoro dell'osservatorio statistico. Fu anche interessante rilevare fin dalla fine del 2008 che la crisi nell'artigianato veneto non arrivava e questo non stupì noi ricercatori, ma sorprese molti attori istituzionali. Poi alla fine la crisi si fece sentire con tutta la sua potenza devastante a partire dal 2010 e il nostro strumento la rilevò immediatamente come rilevò immediatamente che non arrivava allo stesso modo per tutti i settori. Quello che è successo più o meno lo sappiamo tutti; diversa però rimane la percezione sia individuale che collettiva su quello che è stata o è ancora questa crisi e su quelle che potranno esserne le conseguenze.

Tra i tanti studi e tra le tante analisi sulla crisi in Veneto che ho letto in questi anni, prenderò ad esempio una delle più recenti (e certamente meglio costruite), ossia quella presentata ad inizio giugno 2015 dalla Banca d'Italia. La pubblicazione inizia in maniera illuminante sottolineando nella sintesi iniziale che nel 2014 l'economia veneta si è stabilizzata per iniziare a crescere lievemente nei primi mesi del 2015. Lievemente è cresciuta la produzione, lievemente sono cresciuti gli investimenti e anche l'occupazione ha ricominciato, lievemente, ad aumentare. I dati rilevano allora un'inversione di tendenza, ma non riescono a dare segnali decisivi per quanto si cerchi in tutti i modi di valutarli positivamente. Quel "lievemente" non è solo corretto, ma è anche indice di una giustificata prudenza. Già a fine 2011, e poi a inizio 2012, c'erano stati alcuni segnali di ripresa, subito smentiti dal perdurare, e in alcuni casi dall'espandersi, delle conseguenze della crisi. Un paio di novità però nel 2015 ci sono, e sono certamente positive: è aumentato nei primi mesi dell'anno il clima di fiducia generale delle imprese e delle famiglie, tanto che perfino il sistema creditizio ha iniziato a rallentare il trend del calo dei prestiti bancari; inoltre si è consolidato il volume delle esportazioni, chiara indicazione ormai che se mai ci sarà una ripresa decisa e netta, questa si baserà inevitabilmente su una rinnovata e diffusa vocazione internazionale.

Tab. 1 - Produzione e occupazione (variazioni percentuali rispetto all'anno precedente), Veneto (aziende con almeno 2 addetti)

Settori	Produzione		Occupazione	
	2013	2014	2013	2014
Alimentare, bevande, tabacco	-1,5	3,4	-0,1	6,1
Tessile, abbigliamento, calzature	-1,6	1,0	-1,5	0,4
Legno, mobile	-3,1	0,5	-2,5	-1,0
Carta, stampa, editoria	-0,5	3,1	-1,8	-2,1
Gomma, plastica	-0,6	0,3	0,7	1,5
Lavorazioni minerali (non metalliferi)	-3,7	0,6	-1,8	-2,6
Lavorazione e prodotti in metallo	-0,1	2,0	-0,9	0,0
Macchine utensili	-0,0	2,4	0,0	1,2
Macchine elettriche ed elettroniche	-1,6	1,7	-0,2	-1,5
Mezzi di trasporto	-0,2	2,0	1,2	1,0
Altre imprese manifatturiere	-1,0	0,8	-0,5	0,6

Fonte: Elaborazioni su dati Banca d'Italia e Unioncamere Veneto

Possiamo anticipare che dalle nostre interviste sono emerse visioni e percezioni diverse della crisi. Alcune aziende hanno vissuto la crisi come fosse stata solo una grande narrazione televisiva e giornalistica, mentre per una buona percentuale ha corrisposto ad una reale occasione di mettersi in gioco; infine per altre ha avuto qualche conseguenza (relativamente) negativa.

Dicevamo: la crisi non ha colpito dappertutto nello stesso modo e possiamo aggiungere che non si tratta solo di intensità, ma anche di tempi diversi.

La prima conseguenza della crisi in Veneto è stata quella del calo poderoso e prolungato degli investimenti. Il settore che a livello nazionale è stato più colpito è l'edilizia. In Veneto è andata esattamente come in tutto il resto del paese. A ben vedere, la crisi ha travolto il settore dell'edilizia e ha in generale colpito tutto il settore manifatturiero. Una differenza tra il settore edile e gli altri ambiti del manifatturiero potrebbe essere quella che, pur soffrendo anche molto con perdite ingenti di aziende e di posti di lavoro, nessun altro ambito come quello edile è stato quasi completamente spazzato via dalla crisi; in generale c'è stata una tremenda selezione tra le aziende in gra-

do di parare il colpo e quelle che invece non ce l'hanno fatta e sono sparite. Dopo almeno cinque anni di crisi dura, chi è rimasto sembra ora in grado di fungere da apripista per nuove realtà e per nuove imprese. Gli investimenti ripartono poi da chi è stato in grado di sopprimere al calo della domanda interna con l'esportazione.

Tab. 2 - Ordinativi mercato interno ed estero (variazioni percentuali rispetto all'anno precedente), Veneto (aziende con almeno 2 addetti)

Settori	Ordinativi mercato interno		Ordinativi mercato estero	
	2013	2014	2013	2014
Alimentare, bevande, tabacco	-0,4	1,8	-2,0	8,5
Tessile, abbigliamento, calzature	-1,6	-0,7	-0,7	2,8
Legno, mobile	-3,8	0,0	4,9	3,5
Carta, stampa, editoria	-1,1	2,8	6,2	5,3
Gomma, plastica	-0,7	1,4	0,0	3,9
Lavorazioni minerali (non metalliferi)	-5,2	-3,2	4,2	5,0
Lavorazione e prodotti in metallo	-1,0	2,1	3,1	4,1
Macchine utensili	-1,8	3,0	2,7	1,4
Macchine elettriche ed elettroniche	-1,6	0,7	7,1	-0,3
Mezzi di trasporto	0,5	3,2	-0,5	2,2
Altre imprese manifatturiere	1,1	0,2	3,7	2,6

Fonte: Elaborazioni su dati Banca d'Italia e Unioncamere Veneto

Un caso del tutto peculiare è quello del settore agroalimentare dove da sempre gli analisti sono chiamati ad utilizzare ipotesi interpretative e teoriche differenti rispetto a gran parte degli altri settori produttivi. Ribadiamolo: il settore agroalimentare ha sofferto la crisi in maniera molto meno importante rispetto a gran parte degli altri ambiti. Per un certo periodo proprio non era arrivata (ecco il fattore tempo); da un po' si è fatta sentire, specialmente per quanto riguarda alcuni settori produttivi dell'industria alimentare.

Parlando di agroalimentare, una tesi che ha spesso riscosso molto successo è quella che vede il settore come "anticiclico", ossia immune dagli effetti economici generati dalle crisi generali e sottoposto semmai a fattori legati alle dinamiche dei prezzi e delle disponibilità delle materie prime e quindi al suo rapporto con la filiera agricola. Si

sostiene poi, dal punto di vista dell'andamento dei consumi, che in periodo di crisi si possa ridurre la spesa per tutto ma non per il cibo, dato che in fin dei conti per vivere bisogna mangiare. A rendere meno attraente questa tipologia di interpretazioni sono alcune considerazioni e alcuni risultati ormai abbastanza assodati. Non è vero che la domanda e la spesa per i prodotti alimentari non possa subire delle contrazioni. Basti pensare che nel lungo periodo (dagli anni settanta ad oggi) l'incidenza sulla spesa delle famiglie italiane per l'acquisto di beni alimentari si è dimezzata, arrivando a costituire il 20% del totale della spesa e passando da prima a seconda voce di spesa totale. La prima voce di spesa delle famiglie è oggi quella relativa alla casa, che nello stesso periodo è raddoppiata (30%), mentre la terza è relativa ai trasporti e alle comunicazioni che, con una crescita del 60%, è arrivata a costituire il 16% della spesa totale (Variato, 2012).

È vero allora che il sistema agroalimentare ha tenuto meglio degli altri, ma non necessariamente perché non vi sia stata una contrazione della domanda (che appunto c'è stata anche nel lungo periodo).

Un'ipotesi teorica più disincantata individua nel settore una dinamica di rigidità infrastrutturale. Le aziende rimangono, anche in tempo di crisi, ferme sulla loro impostazione produttiva e commerciale e i costi della crisi inizialmente vengono pagati dai produttori delle materie prime (Variato, 2012). Effettivamente questo è certamente successo: nella prima parte della crisi i prezzi dei prodotti lavorati non hanno subito cali o hanno subito cali minimi. Sono invece diminuiti nettamente i fatturati dei produttori delle materie prime, ossia delle aziende agricole e degli allevatori. Poi un po' alla volta il perdurare della contrazione della domanda interna si è riverberato anche e soprattutto sulle imprese medio-grandi, ma il tutto senza determinare situazioni drammatiche o confrontabili con quelle vissute dagli altri settori del manifatturiero. Quindi anche la tesi dell'arrivo posticipato non può essere da sola esplicativa. Vi è una terza ipotesi che può aiutarci a completare il quadro teorico. Se la crisi nell'agroalimentare non arriva nello stesso momento in cui arriva dalle altre parti e nemmeno arriva con la stessa intensità dopo, allora forse nell'agroalimentare arriva prima che dalle altre parti. L'idea è che il settore sia non anticiclico, ma semplicemente "preciclico". L'ipotesi aiuta a spiegare un buon numero di elementi peculiari del sistema agroalimentare. In primo luogo se la crisi arriva prima che dalle altre