



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di laurea magistrale in Marketing e Comunicazione

Dipartimento di Management

Tesi di Laurea

**Settore agrituristico: Network e Open innovation per
lo sviluppo rurale e la creazione di opportunità in un
mercato frammentato e competitivo**

Relatore

Prof. Nicola Camatti

Correlatrice

Prof.ssa Irene Mammi

Laureando

Luca Boscariol

Matricola 851189

Anno Accademico

2019/2020

Indice

Abstract

Introduzione

Capitolo I: Analisi e sviluppo del settore agriturismo	1
1.1. Mercato e abitudini dei consumatori	1
1.1.1. Analisi quantitativa della domanda	1
1.2.1. Analisi qualitativa della domanda	7
1.3.1. I futuri trend del turismo rurale	18
1.2. Competitività degli agriturismi	21
1.2.1. Struttura del settore	21
1.2.2. I principali strumenti di marketing utilizzati	23
1.2.3. Minacce esterne e servizi sostitutivi	29
1.3. Tipologie di offerta degli agriturismi	31
1.3.1. Il principio di multifunzionalità e i limiti legali	31
1.3.2. Modello di business e innovazione	33
Capitolo II: Network e Open innovation	37
2.1. Innovazione nel settore	38
2.1.1. Trend di innovazione agricola	38
2.1.2. Politica di Sviluppo rurale e PEI Agri	44
2.2. Open e collaborative innovation	49
2.2.1. Fondamenti italiani e trend europei	50

2.2.2.: Strategie di innovazione aperta	53
2.3. Open innovation e applicazioni nel settore agro-alimentare	64
2.3.1. AKIS e Open innovation agricola	64
2.3.2. Applicazioni nel settore agro-alimentare	75
Capitolo III: Caso studio – AgriDots	83
3.1. Ambiente di business	83
3.1.1. Contesto competitivo e territorio	84
3.1.2. Sviluppo locale del Veneto	87
3.1.3. Il futuro dell'agricoltura veneta	90
3.2. Posizionamento del brand	92
3.2.1. Concept dell'impresa	93
3.2.2. Analisi SWOT	96
3.2.3. Key-target e posizionamento	99
Capitolo 4: Le opportunità di Network e Open innovation nel caso Agridots	103
4.1. Vendita di prodotti finali ed esperienza enogastronomica	104
4.2. Multifunzionalità condivisa	106
4.3. Innovazione aperta e collaborativa	108
Conclusione	119
Bibliografia e sitografia	121

Abstract

Il mercato interno degli agriturismi italiani ha subito in questi ultimi anni un forte rallentamento, mentre si moltiplicano i servizi sostitutivi come ostelli e bed&breakfast. L'offerta è sempre più frammentata dalla proliferazione di microimprese, le quali tendono a chiudere i battenti con maggiore frequenza. La distanza tra il mondo della ricerca e l'agricoltura rende difficoltoso il trasferimento tecnologico e la diffusione di innovazione e sensibilità "green" presso i piccoli imprenditori. Come tentare di superare questa situazione e creare nuove opportunità per gli operatori del settore? Network e open innovation, seppur apparentemente lontani dal mondo agricolo, potrebbero essere la risposta. Non solo maggiore competitività per gli agriturismi ma anche sviluppo rurale e valorizzazione del territorio, per espandere le attività agricole e agrituristiche oltre i loro confini fisici e delineare esperienze uniche per l'utente finale. L'elaborato propone nel primo capitolo un'analisi approfondita della domanda e offerta del settore agrituristico, in modo da individuare le opportunità d'azione e i punti critici del comparto italiano. Nel secondo capitolo vengono introdotti e approfonditi gli strumenti del network e dell'innovazione aperta, con un focus sull'innovazione agricola e sull'applicazione nel settore d'interesse. Il terzo capitolo presenta l'ambiente di business di AgriDots, un agriturismo ancora in fase di pianificazione, che implementerà nella sua struttura organizzativa funzioni di network e innovazione aperta. Il quarto capitolo analizzerà in dettaglio i modelli di business di AgriDots e i vantaggi derivanti dall'applicazione empirica di questi strumenti innovativi.

Introduzione

Comprendere come strategie di innovazione aperta e network possano rivoluzionare un settore variegato e complesso come quello agrituristico richiede un'attenta analisi del mercato e dell'offerta competitiva. Nella trattazione seguente si andrà a rapportare strategie di open innovation e strutture di network agricole ad imprese che competono nel settore agrituristico. I concetti espressi nei primi due capitoli troveranno applicazione nel caso AgriDots, un'impresa agriturbistica in fase di pianificazione operante nelle zone rurali del Basso Piave, in Veneto. Il caso studio esprime le potenzialità di questi strumenti innovativi che potrebbero rivoluzionare ecosistemi di microimprese agrituristiche soffocate dalla concorrenza sempre più agguerrita e dalle

norme italiane stringenti in termini di forza lavoro e prevalenza dell'attività agricola.

Prima di trattare il mondo agriturismo da un punto di vista prettamente economico è opportuno dedicare una breve parentesi storica all'origine di questo emblema della matrice locale e territoriale del turismo.

Uno studio di Piergiorgio Mangialardi (2011), pubblicato nel libro "*Agriturismo e ospitalità rurale*", giunge alla seguente conclusione: l'agriturismo è nato in Italia. Nonostante nei paesi esteri si siano sviluppate nel corso dei secoli diverse forme di ospitalità rurale, l'archetipo dell'agriturismo non ha paragoni a livello internazionale. Lo stesso termine "agriturismo" non ha traduzioni dirette in altre lingue. Una forma primordiale di agriturismo italiano pare ricondurre alla fondazione di Roma, con le prime stazioni di posta. Questi edifici rurali, situati lungo le vie di comunicazione, offrivano ristoro e ospitalità a persone e animali, principalmente per mercanti e uomini d'affari.

Lo sviluppo di questa particolare tipologia di ospitalità rurale si è intrecciata negli anni con l'attività agricola, la quale tutt'ora rappresenta condizione essenziale per lo svolgimento dell'attività turistica. L'articolo 2 della legge 730/1985 testualmente definisce "attività agrituristiche le attività di ricezione e ospitalità esercitate dagli imprenditori agricoli (art. 2135), singoli o associati, e da loro familiari, attraverso l'utilizzazione della propria azienda, in rapporto di connessione e complementarietà rispetto alle attività di coltivazione del fondo, silvicoltura, allevamento, che devono comunque rimanere principali".

Non è possibile tuttavia determinare con certezza se l'agriturismo sia nato per motivi endogeni o esogeni all'azienda agricola, ma ciò che si può affermare è che l'Italia possiede la rete più forte e concentrata di agriturismi, mentre nel resto del mondo si può parlare solamente di ospitalità rurale. Questa eccellenza italiana rende ancor più prioritaria la necessità di trovare strumenti per potenziare i piccoli imprenditori e valorizzare i vasti territori rurali del nostro paese. In questa trattazione si farà riferimento in prevalenza ad agriturismi nel senso stretto del termine, ovvero quelli che soddisfano i requisiti di legge, con riferimenti però anche ad altre forme di ospitalità rurale meno rigide e regolamentate sotto il profilo giuridico.

Gli studi scientifici e i rapporti economici presentati andranno a rafforzare ipotesi espresse durante l'elaborato e ad individuare potenziali opportunità e punti di forza per l'applicazione di network ed open innovation al settore agriturismo.

Capitolo I: analisi e sviluppo del settore agriturismo

Il settore agriturismo rappresenta in realtà un'estensione di quello agricolo, ma nel corso degli anni si è sviluppato a tal punto da diventare un'eccellenza tipica italiana, con un mercato separato da quello agro-alimentare e in costante crescita. La particolarità di questa impresa rurale consiste nella capacità di creare vere e proprie esperienze uniche per il consumatore agriturismo, che vanno oltre all'acquisto consapevole di prodotti agro-alimentari. Proprio da questa caratteristica singolare si sviluppa la potenzialità del network e della ricerca di innovazione. In questo capitolo si tratterà l'analisi del mercato, lo studio delle principali tendenze future e una sezione riguardante la particolare struttura organizzativa degli agriturismi italiani.

1.1 Mercato e abitudini dei consumatori

Il primo focus per comprendere quali siano i punti di forza, debolezza e soprattutto le opportunità del sistema agriturismo italiano consiste nell'analisi di mercato. In dettaglio si approfondiranno le principali variabili quantitative del mercato agriturismo, la percezione dei consumatori, la profilazione di alcuni utenti "tipo" degli agriturismi italiani e le tendenze future, con riferimento anche all'ambito enogastronomico.

1.1.1 Analisi Quantitativa della domanda

Per delineare la situazione attuale del mercato agriturismo italiano si presentano di seguito alcuni dati raccolti nel "*Rapporto 2019*" redatto dalla Rete Rurale Nazionale, in collaborazione con Mipaaf e Ismea e rielaborati anche con uno sguardo al "*Rapporto 2018*".

Si consideri l'attività agricola e le sue numerose attività connesse. Come citato in precedenza, l'agriturismo rappresenta giuridicamente un'attività connessa all'impresa agricola e per questo motivo diventa interessante analizzare innanzitutto la portata di queste attività collegate. In Italia, infatti, il settore agricolo si presenta molto diversificato, anche in seguito alla forte competitività e frammentazione delle forze in gioco. Condizione comunque favorevole per mantenere una buona reattività agli stimoli del mercato, una maggiore autonomia in un contesto tecnologico dinamico e

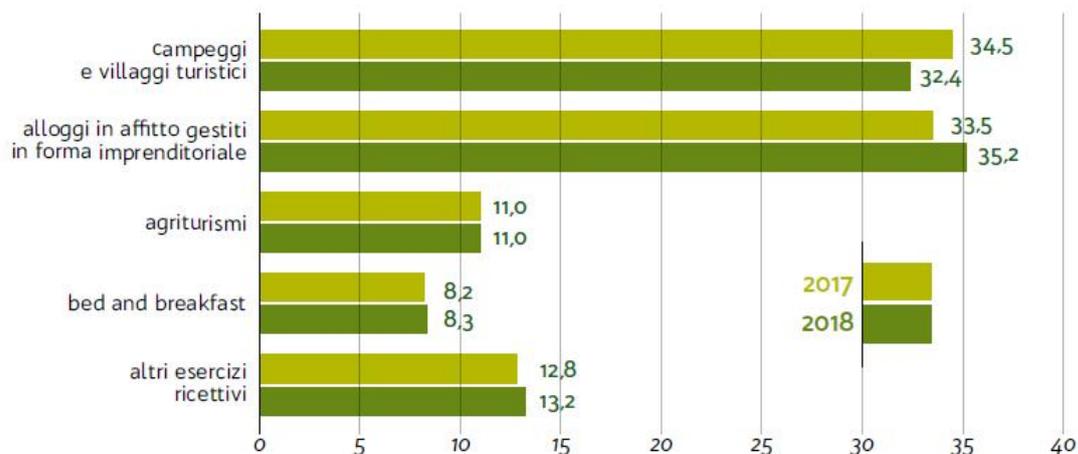
intessere un forte legame con il territorio circostante. Si parla dunque di attività, quali appunto ristorazione, fattorie didattiche, servizi alla persona, energie rinnovabili, che contribuiscono a valorizzare le zone rurali e ridurre (se non addirittura invertire) il costante flusso di migrazione dalle campagne alle città. L'incidenza delle attività secondarie e di supporto sul valore della produzione agricola si attestava al 20,6% nel 2019, registrando un +25% dal 2007 ad oggi e rappresentando il 32,7% della diversificazione agricola europea. Dati che dimostrano non solo il peso rilevante di tali attività nell'agricoltura italiana ma anche l'unicità e la ricchezza dell'offerta italiana rispetto a quella estera, condizione di vantaggio competitivo e attrazione per la domanda internazionale.

Tra le attività secondarie, la produzione di energia rinnovabile ricopre il 32,4% del totale, mentre l'attività agrituristica il 30%. Per quanto riguarda invece le attività di supporto, quasi l'80% è composto da contoterzismo e lavorazione dei primi prodotti agricoli. Rispetto alla produzione agricola, le attività connesse sono cresciute in modo lineare dal 2007 al 2019, dimostrando un'elasticità inferiore dovuta alla minore dipendenza da variabili esogene quali l'instabilità dei mercati e gli eventi metereologici sfavorevoli. Questa circostanza le rende ulteriormente favorevoli per il settore agricolo, da sempre vulnerabile e altalenante, garantendo una maggiore stabilità alle entrate e quindi alla pianificazione di medio/lungo termine.

Passando agli agriturismi, nel 2019 si registrano ben quasi 24 mila attività agrituristiche nel territorio italiano (0,9% in più rispetto al 2017), contro un aumento del 5,7% delle notti consumate (13,4 milioni) e del 8,6% di ospiti stranieri (1,6 milioni) rispetto al 2017. Dati che dimostrano come, sebbene l'offerta sia rimasta piuttosto invariata, la domanda abbia visto un rapido incremento soprattutto di turisti esteri.

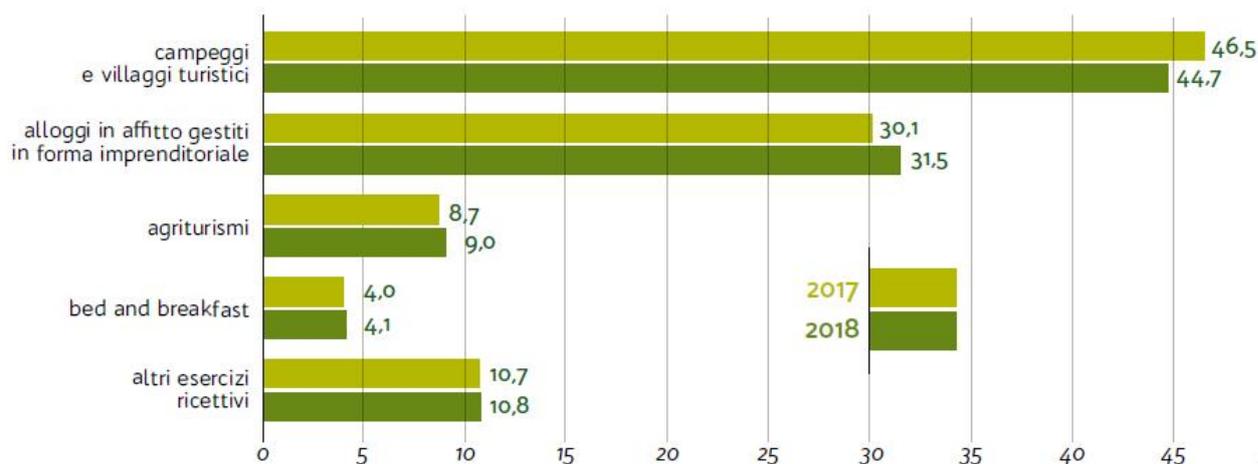
L'agriturismo pesa per circa il 3% dell'intero movimento turistico italiano, crescendo però ad una velocità molto più rapida rispetto al comparto (+5,9% degli arrivi). All'interno del comparto extralberghiero, l'agriturismo pesa per l'11% degli arrivi, mentre villaggi, campeggi e alloggi privati detengono il 70%. Tuttavia la quota agrituristica ha visto una crescita costante nell'ultimo biennio, in parallelo con l'aumento dei pernottamenti in alloggi privati. In calo invece la quota di campeggi e villaggi. Segnale rilevante che potrebbe dimostrare un lieve cambiamento di abitudini e tendenze dei turisti, a vantaggio della realtà rurale agrituristica.

Grafico 1: Extralberghiero. Quote di mercato per arrivi (numero di turisti). Anni 2017 e 2018 (%)



Fonte: elaborazioni Ismea-RRN su dati Istat

Grafico 2: Extralberghiero. Quote di mercato per presenze (numero di notti). Anni 2017 e 2018 (%)



Fonte: elaborazioni Ismea-RRN su dati Istat

Nel grafico 1 e 2 si evidenziano le quote di mercato degli agriturismi e dei relativi servizi sostitutivi. Oltre a notare l'elevata percentuale dei B&B, si evince come non solo campeggi e villaggi siano le mete più ambite, ma anche quelle prenotate per un numero maggiore di notti. Su questo versante gli agriturismi tendono ad ospitare turisti per un numero di notti limitato, indice di un'offerta che non riesce a sfruttare al massimo le potenzialità delle attrazioni oppure di una tipologia di vacanza breve, in genere della durata di un weekend.

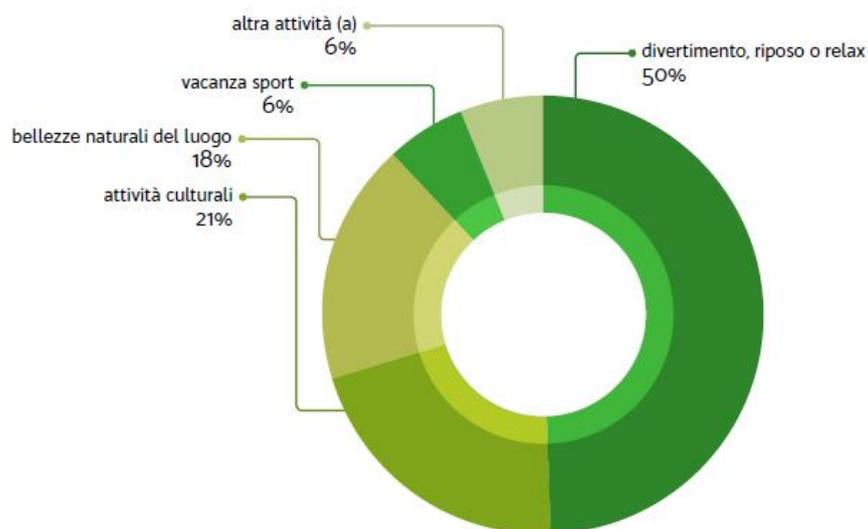
Per ciò che riguarda l'agriturismo come scelta turistica, le attività proposte ruotano attorno alla ristorazione e al pernottamento, comprendendo attività culturali, sportive, ricreative nonché didattiche e culturali. Un ventaglio di attrazioni disegnate per porre l'agriturismo come punto di riferimento in una vacanza variegata e ricca di alternative. Le proposte di valore diversificate mirano in genere a raggiungere target molto diversi, dagli amanti della natura, agli escursionisti, fino a chi desidera una vacanza interattiva con il mondo agricolo. Con la loro collocazione in ambiti rurali e l'offerta di prodotti agricoli, gli agriturismi italiani si affermano come snodo di primaria importanza a livello globale e nazionale, raggiungendo livelli sia di qualità che di quota di mercato tra i più alti di sempre.

Nell'ultimo triennio, tuttavia, la domanda nazionale ha rallentato rispetto agli anni precedenti e il settore resta sostenuto dalla crescente domanda estera che rappresenta quasi il 60% delle notti complessive. La domanda estera dell'agriturismo è storicamente trainata dalla Germania, sia per numero di arrivi che per notti trascorse, seguono in ordine Paesi Bassi, Francia e Stati Uniti. Nell'ultimo biennio si confermano in crescita mercati consolidati come Germania e Francia, mentre di particolare attenzione alcuni Paesi che registrano incrementi a doppia cifra come Portogallo, Spagna, Repubblica Ceca, Russia, Stati Uniti, Canada, Australia e Brasile.

Alzando lo sguardo ora al mercato generale del turismo, la domanda interna di escursioni giornaliere resta un bacino di clientela fondamentale, sia per la prossimità geografica sia per la maggiore destagionalizzazione. Le escursioni giornaliere degli italiani sono aumentate in generale del 19,5% dal 2017 al 2018, con il 64% dei turisti che viaggiano per svago, mentre ben il 19% per visite a parenti e amici. Quest'ultima rappresenta una situazione interessante che potrebbe aprire un'opportunità di mercato per quegli agriturismi situati vicino a zone urbane e residenziali.

I viaggi con pernottamento per motivi di vacanza rappresentano poi l'89% dei viaggi (70 milioni), mentre il restante 11% viaggia per motivi di lavoro. La durata dei soggiorni si attesta mediamente sulle 5,5 notti.

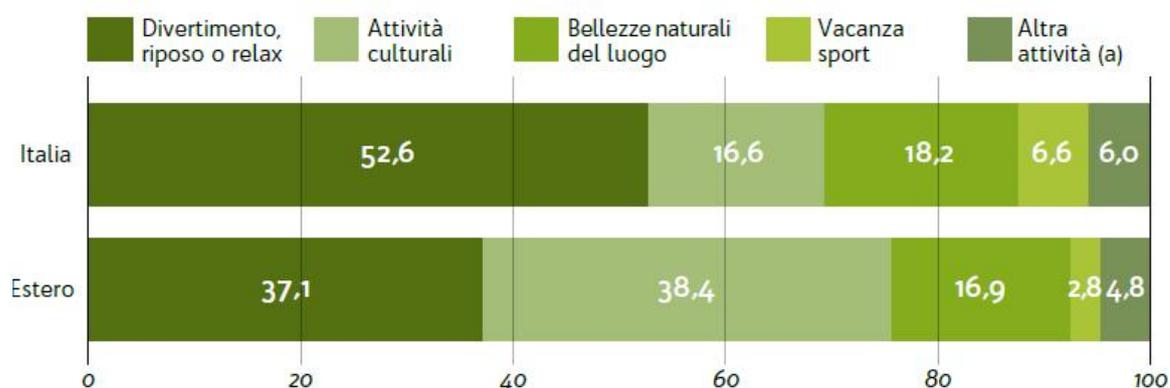
Grafico 3: Viaggi di piacere per tipologia e attività svolta



(a) Include trattamenti di salute/benessere senza prescrizione medica, shopping, vacanza studio, pratica di hobby, manifestazioni sportive, parchi, volontariato.
 Fonte: elaborazioni Ismea-RRN su dati Istat

Dal grafico 3 si analizzano le motivazioni intrinseche dei viaggi di piacere, evidenziando un prevedibile 50% di turisti che ricerca tranquillità, riposo e relax, un 21% che si sposta per viaggi culturali, un 18% per l'identità e la bellezza naturale del luogo, mentre solo un 6% per attività sportive. È interessante notare come i modelli di business attuali degli agriturismi offrano una serie di attività che riescono a soddisfare la quasi totalità delle motivazioni di viaggio dei turisti italiani, oltre ad essere situati molto spesso in oasi naturali dalla bellezza caratteristica.

Grafico 4: Viaggi di piacere per destinazione principale e attività svolta (%)



(a) Include trattamenti di salute/benessere senza prescrizione medica, shopping, vacanza studio, pratica di hobby, manifestazioni sportive, parchi, volontariato.

Fonte: elaborazioni Ismea-RRN su dati Istat

Il grafico 4 confronta le motivazioni dei viaggi di piacere tra italiani ed esteri. L'elemento di interesse è la sostanziale differenza nella percentuale di viaggi per attività culturali. I turisti esteri infatti prediligono l'Italia per i viaggi culturali piuttosto che per il divertimento e il relax, situazione invece opposta per quanto riguarda i turisti italiani. Questa condizione potrebbe rappresentare una possibile strada per gli agriturismi, qualora integrassero nella propria offerta attività di carattere culturale, ad esempio allestendo un ecomuseo o stringendo partnership con il genius loci del territorio. Opportunità che verranno approfondite nei prossimi capitoli.

La spesa media giornaliera pro capite più elevata è dei canadesi, con una media di 153 euro al giorno, seguiti da australiani (143) e statunitensi (141). Si nota come la capacità di spesa maggiore sia detenuta da paesi esteri e in particolare da tre paesi extraeuropei, che probabilmente percepiscono nelle località italiane un valore aggiunto rispetto ai paesi dell'unione. Questa motivazione porta ad una maggiore disponibilità a pagare e quindi ad un premium price per gli operatori turistici italiani, i quali di conseguenza tenderanno a convogliare buona parte delle risorse e della comunicazione verso questi target più redditizi. Tale fattore potrebbe aver contribuito al rallentamento della domanda interna e, al contrario, al potenziamento del flusso estero soprattutto in alta stagione. Sulla base di questi dati si può ipotizzare come il cliente italiano rientri in un target da attirare con offerte destagionalizzate, esperienziali ma sempre accompagnate da relax, valorizzazione della natura e possibilmente di breve durata. Al contrario l'utente straniero sarebbe preferibile in alta stagione, con offerte premium di qualità, attività culturali, un'ampia diversificazione di attrazioni per promuovere il cross-selling e un pernottamento più lungo.

All'interno del mercato turistico emerge il peso del turismo enogastronomico, in costante crescita, con oltre 110 milioni di presenze nel 2017 legate esclusivamente ad esso. I tour gastronomici, in particolare, sono aumentati del 39% dal 2016 al 2017 e riguardano principalmente la degustazione di prodotti, eventi enogastronomici e acquisto di prodotti tipici. Questo dato indica chiaramente come la gastronomia costituisca una risorsa di fondamentale importanza per la creazione di esperienze turistiche legate all'identità del territorio e alla tradizione e cultura dei luoghi e delle persone che li abitano.

Sembra opportuno evidenziare anche il mercato che gravita attorno alle fattorie didattiche, un'estensione delle imprese agricole con uno scopo educativo per giovani

e bambini. Il numero degli iscritti al registro delle fattorie didattiche è cresciuto del 12% dal 2017 al 2018, dimostrando la vitalità dell'offerta ma anche della richiesta, mentre gli agriturismi con fattoria didattica sono passati dal 3,8% del 2010 al 6,4% del 2017. Tali attività sono frequentate per il 44% da scuole elementari, il 22% da materne, il 13% da scuole medie e il 7% da istituti superiori. In questo senso appare evidente come siano ben pochi gli studenti delle scuole superiori coinvolti in queste attività. Ciò potrebbe rappresentare un mercato quasi inesplorato per gli agriturismi, che adeguando la loro offerta ed esperienza formativa a classi di studenti più "maturi", attirerebbero maggiormente giovani e adolescenti al contatto con il mondo agricolo e con la natura, sensibilizzando una fascia di popolazione in genere poco reattiva e partecipe a questo settore.

Il principale limite di queste attività, attualmente, è rappresentato dai grossi problemi di comunicazione tra le imprese agricole e le scuole. In parte ciò è dovuto alla mancanza di un canale di informazione istituzionale efficace per gli operatori scolastici, i quali si trovano spesso consigliati da genitori, studenti o altri insegnanti. Anche da parte delle imprese agricole c'è una generale mancanza di competenza nel gestire questo tipo di rapporti. Un trend futuro guarda con ottimismo la fattoria didattica aperta ed organizzata per famiglie, gruppi aziendali, associazioni e terza età, in un'ottica quindi slegata dalla sola formazione scolastica ma allargata ad una vera e propria "educazione agricola".

1.1.2 Analisi qualitativa della domanda

Per completare i dati numerici riguardanti il mercato dell'agriturismo e delle sue sfaccettature, si presentano di seguito alcuni studi e ricerche condotte su un pubblico di utenti finali, al fine di comprendere quali siano i driver di scelta all'interno della customer journey dell'agriturista.

Sempre partendo dal "*Rapporto 2019*" redatto dalla Rete Rurale Nazionale, in collaborazione con Mipaaf e Ismea, si estrapolano i risultati di uno studio condotto su circa 13 mila recensioni a 35 aziende agricole rappresentative dell'offerta multifunzionale italiana. Lo scopo di tale studio consiste nel riportare la qualità attesa alla qualità effettivamente percepita dai turisti, mettendo in risalto i punti di forza e debolezza dal punto di vista dell'utente finale.

Fino alla metà degli anni Novanta, gran parte della reputazione degli agriturismi veniva veicolata attraverso il passaparola, sia per la mancanza di strumenti di comunicazione di massa, sia per il mercato di nicchia a cui gli agriturismi si rivolgevano in quegli anni. Ma al giorno d'oggi, con la diffusione di internet, il passaparola è diventato digitale e alla portata di tutti, costituendo uno dei principali veicoli pubblicitari per le aziende agricole stesse. Nello studio viene quindi verificata la corrispondenza tra le “promesse” create dalle imprese agricole attraverso l’informativa presente nei siti web e il grado di soddisfazione da parte degli ospiti. Le recensioni positive sono state il 78%, mentre quelle negative appena il 7%. Per una valutazione più specifica sono state suddivise in cinque sottogruppi: la qualità dei prodotti agroalimentari, la qualità delle strutture, la qualità del servizio, il prezzo, la posizione e l’accessibilità.

L’analisi dei risultati mostra una prima differenza tra turisti italiani e stranieri. I primi recensiscono maggiormente la qualità dei prodotti agroalimentari, mentre i secondi si concentrano di più sulle infrastrutture e la raggiungibilità dell’azienda. Meno frequenti invece sono le recensioni sui prezzi, essendo un argomento molto soggettivo. In base alla tipologia di recensioni è possibile individuare alcuni tipi di cluster: le famiglie con bambini sembrano molto attente all’offerta didattica e alla presenza di aree giochi sicure; le coppie ricercano invece relax, percorsi benessere e tranquillità; i giovani tendono a recensire apprezzando la possibilità di praticare sport, mentre gli adulti preferiscono il relax, la bellezza del territorio e la presenza di attività escursionistiche. Comune per tutti i segmenti considerati è la ricerca di una cucina sana, tradizionale e stagionale.

- Qualità dei prodotti agroalimentari: si fa riferimento alle materie prime utilizzate per le preparazioni gastronomiche. Emerge come gli ospiti prediligano l’utilizzo di prodotti locali, meglio se biologici o a km0, che dimostrano anche l’impegno di chi li produce. molta attenzione viene posta nell’utilizzo di tali prodotti e nell’assemblaggio per la realizzazione dei prodotti finali, a dimostrazione della ricerca da parte degli utenti di una cucina semplice, tradizionale ma allo stesso tempo dai sapori nuovi. Molto forte è poi la tendenza degli utenti a visitare il punto vendita aziendale prima di partire, per acquistare i prodotti che hanno avuto modo di assaggiare. Le critiche riguardano la scarsa attenzione posta nella preparazione dei pasti, l’impiego di materie prime non aziendali o addirittura industriali e la mancanza di chiarezza dell’offerta gastronomica.

- **Qualità delle strutture:** Riguardano la qualità di ambienti interni ed esterni, e lo stato di manutenzione e conservazione degli stessi. Per gli spazi interni gli ospiti prestano particolare attenzione alla cura dei locali, alla pulizia, alla facilità di muoversi nell'azienda e alla distanza tra gli ambienti. In generale è molto apprezzato l'arredo semplice e tradizionale, che richiama la vita contadina di campagna. La cura di giardini, prati, campi sportivi nonché la manutenzione di piscine risulta molto apprezzata, data la sempre maggiore richiesta di attività didattiche ed esperienziali. Infine, di notevole importanza appare la presenza di un parcheggio interno e l'assenza di barriere architettoniche. Scarsa igiene e pulizia, ambiente disordinato e rumoroso, zone poco sicure per i bambini sono le motivazioni principali di recensioni negative.
- **Qualità del servizio:** dall'analisi emerge l'importanza della cordialità e ospitalità da parte dell'imprenditore e dei suoi collaboratori. Oltre alla necessità comune di trovare personale attento e disponibile, si può notare la particolarità tipica dell'agriturista di desiderare un rapporto stretto e amichevole con l'imprenditore stesso. È vista come un valore aggiunto, infatti, la possibilità di cenare insieme al gestore e ai suoi familiari e poter ascoltare racconti sul territorio, sulla tradizione, sulla passione e orgoglio del proprio lavoro e ricevere anche consigli preziosi su luoghi di attrazione da visitare. Di particolare importanza è anche la disponibilità dell'imprenditore ad appoggiarsi ad altre aziende agricole o collaboratori esterni per offrire servizi non previsti all'interno dell'agriturismo. Oltre ad essere considerato un atteggiamento onesto e intraprendente da parte degli utenti, è anche una potente leva di marketing territoriale. Personale distaccato e freddo, mancanza di interazione con gli ospiti, limitata comprensione delle lingue straniere rappresentano i principali aspetti negativi evidenziati dai turisti.
- **Prezzo:** gli ospiti sono di norma disposti a pagare un premium price qualora l'offerta abbia soddisfatto le aspettative. Sembra poi molto redditizio ricorrere al cross selling, proponendo ai turisti attività molto diversificate che possano arricchire la loro esperienza rendendola il più possibile inimitabile. Forte è anche la tendenza dei clienti ad acquistare prodotti aziendali, che oltre ad essere un'ulteriore fonte di reddito, rappresenta anche una sorta di prosecuzione del rapporto e dell'esperienza agrituristica anche al di là dei confini temporali della

vacanza. Critiche ai prezzi sono sempre collegate ad una percezione di bassa qualità dei prodotti.

- Posizione e accessibilità: si considera in questa categoria la posizione intesa come distanza dai principali centri di attrazione del territorio e l'accessibilità intesa come la presenza di infrastrutture adeguate a raggiungere il posto. È molto più importante di ciò che sembra fornire una descrizione chiara ed accurata dei modi per raggiungere l'azienda e delle condizioni delle infrastrutture nel sito web, in modo da generare una buona impressione ai cosiddetti "nuovi ospiti". Un valore aggiunto sarebbe la potenziale collaborazione dell'azienda con gli enti territoriali per una riqualificazione ed ottimizzazione delle infrastrutture del luogo. Per ciò che concerne la posizione è importante che l'azienda evidenzi, tramite i suoi canali di comunicazioni, le maggiori attrazioni in chiave turistica, culturale e sociale, magari con qualche partnership che offra condizioni vantaggiose agli ospiti dell'agriturismo, favorendo una sensazione di esclusività che si tramuta facilmente in una maggiore disponibilità a pagare. Mancanza di informazioni, percezione di abbandono e infrastrutture inadeguate rappresentano le principali fonti di recensioni negative.

Uno studio di M. Vassallo (2019) pubblicato nel bollettino "*CREAgritrend*", analizza il sentiment del comparto agricolo partendo da una serie di dati raccolti su Twitter tra il 1° luglio e il 15 settembre 2019. La sentiment analysis, detta anche opinion mining, è una tecnica di estrapolazione di dati partendo da fonti di carattere qualitativo. In questo caso è particolarmente utile per acquisire informazioni soggettive riguardo la percezione del mercato agricolo. Dall'analisi si evidenzia un aumento del clima di fiducia rispetto ai periodi precedenti, con un 56% di giudizi positivi sulle condizioni del settore, suddiviso tra un 42% di positivi e un 14% di molto positivi. Tra gli hashtag più utilizzati risaltano #turismo e #innovazione, a conferma del fatto che il turismo in ambito agricolo sta guadagnando sempre più rilevanza e che si fa strada anche l'interesse del pubblico e degli addetti ai lavori all'innovazione agricola, argomento che verrà ampiamente sviluppato nei prossimi capitoli. Tra gli argomenti più ricercati, infatti, si trova l'innovazione e il territorio della Puglia, seguito dalla produzione e dal lavoro agricolo.

Uno studio di R. Fattorini (2007) *“Ecoturismo e agriturismo: un contributo della psicologia cognitiva all’analisi del fenomeno”*, aiuta a fare chiarezza sulla tipologia di turisti che frequentano le imprese agricole, delineando il profilo dell’ecoturista. L’ecoturista viene descritto come “alternativo” (Pugelli e Covelli, 2007), ossia alla ricerca di una vacanza di scoperta, novità, lontano dai luoghi ordinari e di massa, organizzando i propri viaggi in autonomia. In contrapposizione al turista “tradizionale” che vede la vacanza come sinonimo di tranquillità e relax, affidandosi ad agenzie di viaggio e ricercando spesso luoghi familiari e già conosciuti. Gli ecoturisti si adattano alla natura circostante e ricercano attivamente contatti con la popolazione del luogo, mentre per i turisti tradizionali la natura è importante solo se facilmente raggiungibile e i contatti con i locali restano del tutto secondari. Gli ecoturisti, da un punto di vista motivazionale, presentano comportamenti allocentrici (Plog, 1973), ovvero sono maggiormente sensibili alla natura, alla cultura e alle problematiche relative. I turisti tradizionali invece manifestano comportamenti psicocentrici, poco inclini alle problematiche ambientali, scegliendo vacanze più ludiche. Un altro approccio (Weaver, 2005) suggerisce due differenze legate alla sostenibilità: l’approccio “minimalista”, che enfatizza l’apprendimento superficiale e si concentra su ciò che è orientato all’esistente; l’approccio “esauriente”, tipico dell’ecoturista, che prevede un approccio olistico e globale alle attrazioni che incoraggiano la crescita ambientale, la sostenibilità e la modificazione dei comportamenti. Anche il capitale sociale del luogo ha un effetto positivo sull’attrazione di ecoturisti e sulla probabilità che il territorio venga allestito per promuovere un turismo sostenibile.

Delineato il profilo dell’ecoturista, lo studio analizza la funzione dell’immagine come driver nel processo di decision making per la pianificazione di un viaggio. L’immagine, una volta formatasi attraverso una varietà di fattori (informazione, bisogni e motivazioni, elementi pubblicitari), condiziona in modo stabile il comportamento del turista, influenzando le modalità con cui le informazioni sulla destinazione verranno trattate ed elaborate (Baloglu e McCleary, 1999). Ciò rappresenta un veicolo importante considerando che la maggioranza delle decisioni legate al turismo sono situazioni dove i risultati presentano probabilità sconosciute, in seguito all’intangibilità e natura soggettiva dell’esperienza turistica. Immagini che oltre ad aiutare il potenziale turista nella scelta, creano nella sua mente delle aspettative, le quali dovranno poi

essere soddisfatte dall'offerta effettiva dell'azienda. Coerenza tra immagine e offerta diventa quindi un presupposto fondamentale per la soddisfazione del turista.

Uno studio di R. M. Fanelli (2019) "*Seeking Gastronomic, Healty and Social Experiences in Tuscan Agritourism Facilities*", esamina quali fattori motivazionali influenzino maggiormente le scelte d'acquisto e pernottamento dei turisti in Toscana. La Toscana non può certo riflettere l'intero territorio italiano o addirittura estrapolare delle tendenze di livello globale, tuttavia l'attrattiva per il suo territorio e la forte identità agrituristica rende questa regione un ottimo punto di partenza per formulare delle ipotesi. Lo studio si concentra in particolare sull'offerta gastronomica, considerata oggi un driver esperienziale sempre più potente, grazie anche ai numerosi eventi collegati ad esso. La cucina e i sapori del territorio rappresentano una chiave importante per gli agriturismi e collegano eredità del territorio, tradizione, lifestyle, cultura e innovazione. In altre parole l'arte del "food", con la sua forte identità locale, contribuisce alla rigenerazione delle comunità rurali, in sinergia con l'aspetto sempre più multifunzionale delle imprese agricole le quali, come hub, portano alla riscoperta del territorio. Lo studio estrapola due aspetti rilevanti da analizzare:

1. Il ruolo che la gastronomia gioca nelle scelte delle persone e i fattori motivazionali che guidano diverse tipologie di visitatori a destinazioni con tradizioni culinarie molto forti.
2. L'importanza del canale di comunicazione informale (word of mouth) nel determinare le scelte di un agriturismo.

La metodologia di ricerca ha estrapolato un campione di agriturismi toscani presi da agriturismo.it, studiando il relativo sito web e utilizzando tecniche di statistica descrittiva, regressione di Tobin e analisi qualitativa. Si premette che gli agriturismi presi in considerazione sono collocati in zone collinari, in ambienti dove già di per sé l'ambiente naturale costituisce una leva predominante di attrazione. Per quanto riguarda il punto 1) si osserva innanzitutto la composizione della clientela: in media, i visitatori sono principalmente famiglie con bambini, seguiti da coppie, anonimi e gruppi di amici. Un tasso elevato di famiglie con bambini (39%) è un dato evidenziato da diversi studi (Indròva et al. 2008) con la conseguenza che il turismo rurale è diventato proprio la forma principale per le famiglie, probabilmente per la prospettiva di una vacanza in stile "sano" e la possibilità di introdurre i bambini a diverse attività ricreative, anche in compagnia dei genitori. Un'altra larga fetta di visitatori è costituita da coppie

che trascorrono brevi periodi in agriturismi, spesso per luna di miele. Questi visitatori cercano un contatto con la natura e l'opportunità di vivere l'esperienza enogastronomica unica dell'agriturismo in chiave romantica.

I fattori motivazionali che guidano i turisti a scegliere gli agriturismi sono in primo luogo il bisogno di relax, seguito in ordine dall'ampia offerta interattiva per bambini, la cultura artistica, la durata breve e l'enogastronomia. La necessità di spazi aperti, incontaminati e lontani dalla città, assieme all'esperienza di vita "rurale", è ciò che accompagna gran parte dei visitatori nel processo di scelta, con il generale obiettivo di rilassamento e tranquillità. Si può osservare quindi che l'aspetto enogastronomico, nonostante resti di sostanziale importanza, non rappresenta però il driver di scelta primario. Gli agriturismi che offrono ambienti unici, tranquilli, non troppo grandi, semplici e con diverse possibilità educative e ludiche per i bambini restano quindi i più gettonati, secondo i risultati di questo studio. È stato dimostrato, inoltre, che i giudizi riguardanti cibi e bevande sono significativamente determinati da tutte le caratteristiche dell'agriturismo, in particolare le attività offerte per i bambini, la possibilità di cenare all'aperto, la lunga permanenza in struttura e la location in un ambiente naturale. Risultati interessanti che dimostrano come l'ambiente naturale e l'offerta "esperienziale" degli agriturismi influiscano positivamente sulla percezione della qualità gastronomica.

Riguardo al punto 2) emerge come le valutazioni date all'attività ristorativa aumentino dell'11% per ogni recensione aggiunta al sito dell'agriturismo. Emerge come i turisti scelgano la destinazione principalmente tramite passaparola dei loro amici e come questa influenzi addirittura le loro valutazioni finali sulla struttura.

Di seguito verranno proposti alcuni studi di carattere extranazionale sulla domanda agrituristiche allo scopo di confrontare i mercati stranieri sotto analisi con quello italiano. Il presupposto consiste nel delineare con più chiarezza quali driver di domanda costituiscono un'esclusiva "made in Italy" e quali invece rappresentano un punto di raccordo tra l'ospitalità rurale internazionale.

La prima analisi è di V. Katsoni e P. Dyonisopoulou (2015), *"Agritourism marketing distribution strategy and typology investigation. The case of Arcadia"*, pubblicata nel *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*. Lo studio apre inizialmente ad un dibattito sulla definizione di agriturismo, proponendo dei metodi per sintetizzare un concetto preciso. Si può notare già una differenza sostanziale tra

l'agriturismo italiano e quello estero. In Italia, infatti, non esistono dubbi sulle condizioni che ufficializzano un agriturismo e questo per la normativa dedicata che ne delinea in modo preciso i presupposti. All'estero, invece, il termine agriturismo non esiste ed è spesso associato in modo impreciso a situazioni di ospitalità rurale, tipicamente legati al mondo agricolo ma senza i limiti di prevalenza vigenti nel territorio italiano. Gli obiettivi principali della ricerca riguardano innanzitutto un'analisi sociodemografica dei visitatori di agriturismi in Arcadia, una terra di storia, tradizione, dove le attività agrituristiche si sono diffuse in modo capillare. In secondo luogo vengono identificate le caratteristiche principali della vacanza in agriturismo. Infine, un'analisi del comportamento dei clienti nell'acquisizione di informazioni.

Per lo studio è stato somministrato un questionario a 3500 turisti nelle strutture di Arcadia in un arco di 12 mesi, in modo da eliminare la stagionalità. Di questi ne sono stati utilizzati 768. Sono stati divisi i turisti in due gruppi: il gruppo "A" molto interessato a visite in agriturismi, il gruppo "B" poco o per niente interessato in attività del genere. I primi risultati dimostrano che la variabile della nazionalità non è indipendente rispetto alla collocazione nei due gruppi, evidenziando una correlazione tra turisti greci e il primo gruppo, favorevole a frequentare agriturismi. Il gruppo "A" è più propenso a ricorrere ad intermediari per prenotare viaggi e meno propenso alle prenotazioni dirette tramite internet. Anche per quanto riguarda la raccolta di informazioni per valutare le alternative di viaggio, il gruppo "A" tende ad utilizzare la radio e tv sensibilmente con più frequenza rispetto al gruppo "B", il quale invece ricorre maggiormente ad internet. Riassumendo si nota che i turisti più propensi a visitare agriturismi, oltre ad essere principalmente autoctoni, tendono a preferire i canali di comunicazione tradizionali. Una situazione abbastanza singolare vista la distribuzione di età dei due gruppi quasi identica. Al riguardo si individua una discrepanza sostanziale rispetto al turismo agricolo italiano che, come descritto nell'analisi quantitativa, vede un incremento sempre maggiore dei turisti stranieri a discapito degli italiani e una tendenza ad affidarsi sempre di più ai canali diretti, spingendo le imprese agricole italiane ad introdurre canali di comunicazione digitali.

La profilazione dei clienti (esclusivamente di agriturismi) vede un 53% di turisti compresi tra 25 e 45 anni e per il 31% liberi professionisti. Per il 39% sono famiglie con bambini, il che riflette e rinforza il dato emerso dallo studio di R. M. Fanelli (2019) sugli agriturismi in Toscana. Un dato però sorprendente riguarda la percentuale di turisti

che trascorre la giornata in agriturismo ma pernotta in un hotel vicino, che raggiunge quasi il 25%. Questo rappresenta una netta controtendenza rispetto all'Italia, dove l'agriturismo è considerato soprattutto una destinazione presso cui trascorrere la notte e consumare cibo tipico. Pare invece che in Grecia molti turisti alloggino in hotel per trascorrere la vacanza in siti agrituristici, dove il focus principale non è il relax ma la possibilità di partecipare attivamente alle attività agrituristiche proposte in chiave esperienziale e formativa. L'agriturismo si trasforma quindi da destinazione di vacanza a centro educativo e trasferimento di conoscenza per chi desidera un viaggio più "interattivo".

Il prossimo paper proposto riguarda uno studio effettuato negli Stati Uniti da J. Gao et al (2014), *"Agricultural Landscape Preferences: Implications for Agritourism Development"*, pubblicato nel Journal of Travel Research. In America l'agriturismo sta vivendo un lungo periodo di relativa prosperità, con una crescita decisa soprattutto delle piccole fattorie, oltre al crescente interesse nell'implementare sempre nuove attività ricreative per ampliare il ventaglio dell'offerta in un'ottica multifunzionale. La prospettiva riguarda la valorizzazione degli ambienti naturali e il colmare il gap generazionale tra paesaggio urbano e rurale. L'agriturismo americano consiste tipicamente in un'estensione dell'attività agricola per maggiori potenzialità di mercato, con un'attenzione maggiore per l'aspetto redditizio e competitivo dell'offerta agrituristicamente nel territorio. Questa apparente aggressività viene però mitigata dalle motivazioni sociali (ad esempio educare il pubblico a discipline rurali oppure promuovere l'adozione di uno stile di vita sano) che sembrano rappresentare la leva determinante nella scelta di aprire e gestire un agriturismo (Barbieri, 2010). Gli obiettivi della ricerca consistono nell'identificare le caratteristiche dei paesaggi agricoli che più attirano potenziali clienti e confrontare queste percezioni con rispondenti diversi in termini demografici e psicografici. I dati sono stati raccolti in Missouri, Pennsylvania e Texas. Per quanto riguarda il primo obiettivo, i risultati affermano che i rispondenti preferirebbero vedere un bell'ambiente naturale con caratteristiche peculiari e uniche quando visitano un agriturismo, soprattutto flora e fauna selvatica, risorse idriche e foreste. Al secondo posto le caratteristiche culturali come elementi storici, sentieri e zoo; mentre al terzo posto le caratteristiche più prettamente agricole, come fattorie, giardini e boschi o varietà specifiche di coltivazioni. Per quanto concerne i confronti tra tipologie di clienti, è risultato ad esempio che i frequentatori ricorrenti e coloro che

hanno rapporti diretti con agriturismi apprezzano maggiormente il paesaggio e le peculiarità culturali e agricole rispetto a chi non ha esperienze agrituristiche pregresse. La grande attenzione da parte della clientela per l'apparenza visiva e gli elementi naturali mettono in luce una similitudine rispetto allo standard italiano, che vede come driver principale proprio l'ambiente naturale dove è situato l'agriturismo, seguito da gastronomia e rispetto della tradizione. La differenza risiede in questo caso nella definizione data ad "ambiente naturale": in America, infatti, sembrano molto apprezzati i paesaggi ricreati e modellati dall'uomo attraverso la creazione di giardini, zoo, boschi controllati e sentieri costruiti ad hoc per il turismo. Al contrario in Italia sembra si prediligano quei paesaggi lasciati incontaminati, con un intervento minimo da parte dell'uomo.

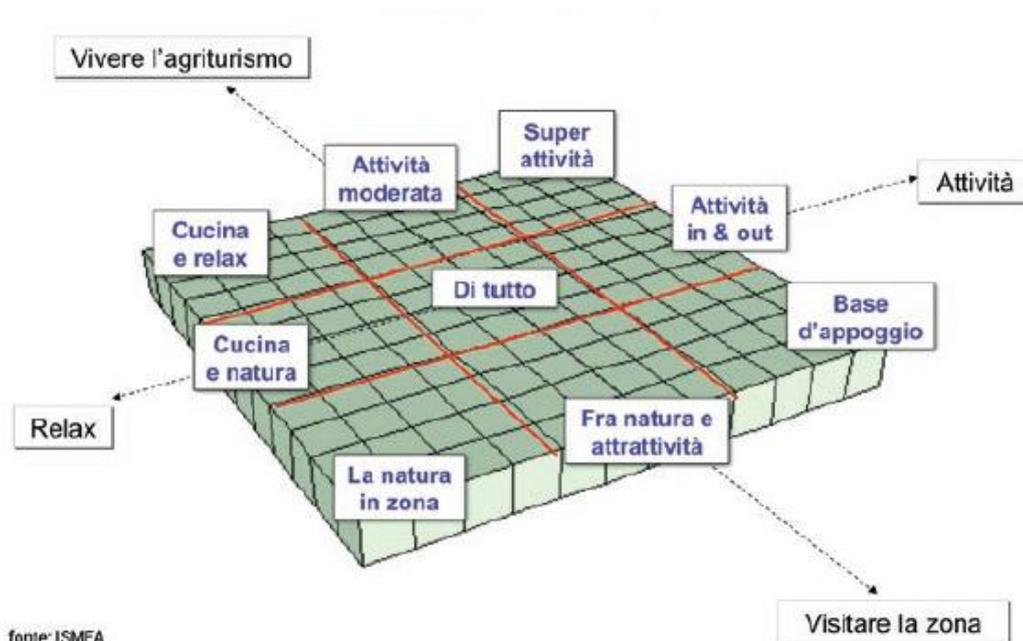
Il terzo studio di carattere internazionale riguarda la Corea del Sud ed è stato svolto da S.Kim et al (2019), "*The effect of agritourism experience on consumers' future food purchase patterns*", pubblicato nel *Tourism Management*.

Anche la realtà coreana sta vivendo una crescita per quanto concerne il reparto agrituristicco. Pur non essendo sviluppato e diffuso come in Europa, in Corea del Sud l'agriturismo sta acquisendo importanza grazie al fatto che favorisce la valorizzazione del territorio rurale in modo del tutto sostenibile e senza la necessità di introdurre la grande industria, spesso inappropriata per le comunità rurali e per le numerose esternalità negative che comporta. Dall'altro lato, anche le piccole imprese agricole beneficiano dall'offerta agrituristicca, diventando più competitive e trovando metodi alternativi per generare ricavi da reinvestire nel proprio lavoro. A differenza però del tipico agriturismo italiano, in Corea questo tipo di attività viene spesso implementata per diventare non destinazione, ma veicolo attraverso il quale promuovere e vendere i prodotti aziendali. Lo studio si concentra proprio sul trovare una correlazione tra l'esperienza in agriturismo dei turisti e la spesa per materie prime di carattere agricolo. Tra i risultati si evidenzia un rapporto significativo tra queste due variabili a prova del fatto che l'agriturismo contribuisce a educare e consapevolizzare i clienti riguardo allo stile di vita e ai prodotti alimentari di qualità. L'attività turistica diventa in questo caso una vera e propria leva di marketing per attirare potenziali acquirenti dei prodotti agricoli ed esporli lungo tutta la permanenza ai prodotti aziendali, attraverso degustazioni, omaggi, attività interattive. Lo scopo è trasportare il cliente all'interno dell'attività produttiva dell'azienda, per coinvolgerlo in un'esperienza indimenticabile e

fidelizzarlo in un legame a lungo termine. Un approccio interessante che potrebbe condurre ripercussioni positive se trasposto all'interno del comparto agriturismo italiano, spesso troppo legato alla stagionalità e all'esigenza di riempire le camere, piuttosto che imprimere un ricordo indelebile e duraturo nella mente del visitatore.

Si introduce ora un esempio autorevole di segmentazione agrituristica. Il Comitato Nazionale Consultivo per l'Agriturismo (2015), nel rapporto *“Strategie di marketing per l'azienda agrituristica: linee guida per il mercato nazionale e per quelli esteri”* in collaborazione con Mipaaf, Ismea e Agriturismo Italia, presenta uno schema ben preciso di segmentazione del mercato agriturismo nazionale. La matrice presenta due variabili: la prima indica la dinamicità ricercata dall'agriturismo e vede il relax e la vacanza attiva come i due estremi; la seconda indica la predisposizione dell'agriturismo all'offerta interattiva ed esperienziale da un estremo, e la centralità della zona che funge da hub tra varie località e attrazioni dall'altro. Come mostrato poi nel grafico 5, da queste variabili è possibile segmentare il mercato in ben 9 tipologie diverse di utenti. Questo è solo uno dei metodi per determinare i target potenziali di un agriturismo, che rende l'idea di come sia indispensabile conoscere dapprima la propria offerta e i propri punti di forza per poterli sfruttare al meglio e attirare un pubblico ben definito.

Grafico 5: i nove segmenti di mercato



Il rapporto conferma alcuni driver di domanda discussi in precedenza, anche per il turismo internazionale. La natura e la gastronomia rappresentano le due maggiori fonti di turismo estero. Il food è richiesto soprattutto da turisti asiatici (cinesi, coreani e giapponesi), statunitensi e canadesi. I paesi europei, come Austria e Germania, dedicano più attenzione al rapporto tra gastronomia tradizionale e produzione eco-friendly, ricercando maggiormente quegli agriturismi che abbracciano una filosofia verde. Allo stesso modo i paesi del nord Europa considerano rilevante la pulizia, l'igiene e la cura degli ambienti sia interni che esterni, mentre i turisti francesi tendono a gradire l'aspetto molto cordiale e ospitale degli agriturismi italiani.

1.1.3 I futuri trend del turismo rurale

Delineati i dati numerici del mercato agrituristico e i principali driver della domanda, per completare l'analisi di mercato si propone un breve insight su quelle che potrebbero essere le tendenze future in ambito agrituristico e anche enogastronomico. Riprendendo il "*Rapporto 2019*" della Rete Rurale nazionale, Mipaaf e Ismea, si riassumono le principali evidenze emerse dall'analisi della domanda con alcune prospettive future. In dettaglio si rilevano:

- Il rallentamento della crescita dell'offerta, dovuto a un bilanciamento tra le aperture e chiusure.
- La maturità del mercato dei turisti italiani.
- L'aumento consistente del turismo estero, grazie soprattutto alle piattaforme digitali.
- L'alta reputazione del settore mantenuta verso tutti i target.
- L'aumento delle iniziative sociali ed ecosostenibili.

I due punti di forza indiscussi dell'agriturismo italiano rimangono la bellezza paesaggistica del territorio e la gastronomia. I trend principali che emergono sono la sempre maggiore diversificazione dell'offerta, la maggiore presenza di imprenditrici donne, l'ingresso dei giovani e il consolidamento della presenza agrituristiche nelle aree difficili. D'altra parte si riduce la sopravvivenza delle imprese nel tempo e la durata media di permanenza dei turisti, sempre più attirati da soluzioni per il weekend piuttosto che pernottamenti di settimane. Inoltre, la forte identità tradizionale e culturale degli agriturismi italiani collide con la presenza di un mercato sempre più concorrenziale e agguerrito, soprattutto dal lato della comunicazione e dello scambio

di informazioni. La digitalizzazione e la rapidità nello scambio di dati superficiali mette in difficoltà il comparto agriturismo, per sua natura caratterizzato da lentezza e profondità. Il rischio è quello di preservare solamente un'immagine esteriore della vera essenza dell'agriturismo, costretti a prendere a prestito sistemi di offerta a costi contenuti, tipici di altri settori turistici. La tendenza potrebbe quindi essere duplice: da un lato un certo numero di imprese che si specializzeranno sempre più verso delle nicchie di mercato, mantenendo l'identità e l'unicità tipica dell'agriturismo, ma con poche manovre di diversificazione e potenzialità; dall'altro lato quegli agriturismi (solitamente di maggiori dimensioni) che per competere nel mercato turistico abatteranno i muri che oggi li separano dal mondo degli alberghi e del turismo più "commerciale", perdendo buona parte della loro caratterizzazione e di quella tipicità che li rende una meta unica per il potenziale turista.

Come già accennato, il turismo locale è in una situazione di stasi ma non deve essere trascurato, costituendo comunque metà del turismo complessivo e garantendo una frequentazione maggiormente distribuita nei territori e lungo l'arco dell'anno. Una domanda interna che può considerarsi quindi matura e consapevole. Al contrario il trend è crescente per il turismo estero, caratterizzato da un approccio più stagionale, esplorativo e spesso del tutto entusiasta verso i territori e le tradizioni locali che incontra. È imperativo per le strutture italiane, adeguare i propri servizi ed offerte a questo tipo pubblico, perlomeno in alta stagione, migliorando l'attrattività dei territori e superando le barriere linguistiche.

Citando testualmente una breve sezione del "*Rapporto 2019*": "*l'agriturismo ha bisogno di riconoscibilità, di distintività, di essere compreso nella sua essenza, di integrarsi nel sistema locale ma senza essere necessariamente assorbito in un insieme indistinto. In poche parole, ha bisogno di un racconto, di quella narrazione autentica che ha accompagnato la sua nascita e il suo sviluppo [...]*". Queste righe introducono un'altra tendenza che il mondo agriturismo dovrebbe seguire: la disponibilità a collaborare con altre imprese, ad unirsi per rinforzare e unificare la comunicazione, per dare chiarezza alle offerte e alla verità che si nasconde dietro una semplice destinazione per le vacanze, ma allo stesso tempo mantenere quell'unicità che differenzia in modo sostanziale ogni piccola azienda agricola. Ecco come il tema del network viene anticipato, seppur in modo indiretto, anche dal rapporto della Rete Rurale Nazionale.

La ristorazione agrituristica sembra in stasi, mentre sono in aumento le forme leggere e veloci, come eventi gastronomici e degustazioni.

Qualche tendenza interessante riguardo il reparto enogastronomico viene proposta da R. Garibaldi (2019,2020), nel *“Rapporto sul Turismo Enogastronomico Italiano 2019: Gli Italiani in Viaggio”* e nel *“Rapporto sul Turismo Enogastronomico Italiano 2020: Trend e Tendenze”*, pubblicato presso l'Associazione Italiana Turismo Enogastronomico. L'indagine del primo rapporto è stata svolta su un campione rappresentativo della popolazione italiana con metodo CAWI (Computer Assisted Web Interview), raccogliendo circa 1000 interviste. Nella scelta delle alternative di viaggio, i risultati mostrano un 60% di italiani che ritengono importante o addirittura fondamentale la presenza di enogastronomia di qualità o esperienze legate a questa realtà; un 50% che ritiene importante la presenza di strutture ecosostenibili o eventi legati alla sostenibilità; un 46% che considera importante la presenza di prodotti biologici. Da questi dati emerge il trend sempre più “green” e sempre più ricercato degli italiani in viaggio, che prediligono anche la qualità, la tipicità e la tradizione ma sempre più in chiave ecologica: la tradizione supportata e potenziata dall'innovazione. Di particolare importanza per questa trattazione sono le escursioni in giornata, che ricalcano la tendenza generale degli italiani ad accorciare la propria permanenza presso gli agriturismi in una forma sempre più contenuta nel tempo ma intensa dal punto di vista dell'esperienza e dell'aspettativa. A riguardo lo studio di R. Garibaldi (2019) rileva i driver principali delle escursioni giornaliere: ai primi posti si colloca la possibilità di mangiare piatti tipici, la possibilità di visitare un mercato con prodotti locali, la partecipazione ad eventi legati al cibo, la possibilità di visitare ristoranti o bar storici e la partecipazione ad eventi legati al vino o alla birra. Raccogliendo queste risposte in macrocategorie si può riassumere che la tendenza italiana nelle gite brevi riguarda in prevalenza il consumo di pasti tradizionali e la partecipazione ad attività aggregative, come eventi a tema e mercati. La visita di un'azienda agricola locale rappresenta un'esperienza ottimale per una gita in giornata per il 39% degli italiani, mentre per il 24% seguire un percorso gastronomico rappresenta il driver principale per escursioni brevi.

Dal rapporto di R. Garibaldi (2020) è interessante notare la differenza tra i comportamenti in mutamento dei Millennials e della generazione Z. I primi stanno attraversando un periodo di maggiore consapevolezza, ponendo maggiore attenzione

alla qualità e salubrità dei prodotti acquistati. Molti hanno iniziato a viaggiare per ricercare esperienze a tema, divenendo un target potenzialmente più importante per le aziende agricole. La generazione Z manifesta invece da subito un inaspettato interesse verso le vacanze enogastronomiche, con il 79% degli intervistati che dichiara di ricercare nei viaggi sempre più esperienze uniche e memorabili. In questo senso il digitale ha decisamente influenzato la visione dei giovani, i quali si ritengono per l'80% motivati a provare esperienze enogastronomiche grazie a recensioni o post pubblicati in rete.

Tra le esperienze uniche che il potenziale cliente ricerca, sempre più appeal stanno manifestando le visite ai produttori e ai mercati, con un forte interesse anche alla scoperta dei processi produttivi in campo alimentare e agricolo. La tendenza alla "sensibilizzazione" del cliente verso i temi del biologico, sostenibile e locale è sempre più forte, attraverso l'organizzazione di attività che rendono il cliente non uno spettatore, bensì un vero e proprio "ambasciatore attivo del territorio".

1.2 Competitività degli agriturismi

In questo paragrafo si analizzerà più in dettaglio la composizione del settore agriturismo, delineando i valori che gli agriturismi cercano di trasmettere al mercato. Verranno poi presentate alcune leve di marketing utilizzate per differenziarsi in un mercato sempre più aggressivo e con una tendenza alla standardizzazione delle offerte. Infine, una breve panoramica su quelle che sono le criticità e le minacce dell'ambiente esterno, con particolare riferimento ai servizi sostitutivi.

1.2.1 Struttura del settore

Per studiare l'offerta e la composizione del comparto agriturismo, si considera nuovamente il "*Rapporto 2019*" redatto dalla Rete Rurale Nazionale in collaborazione con Ismea e Mipaaf. Nel 2018 le aziende agrituristiche autorizzate erano 23.615, con un saldo positivo rispetto al 2017 di qualche centinaio di imprese. Molte sono state le nuove aperture (1772) ma altrettante le chiusure (1586), dato preoccupante che dimostra la crescente competitività del settore. Molte delle imprese che hanno chiuso i battenti sono microimprese a conduzione familiare, a conferma del fatto che purtroppo i più piccoli sono i primi ad essere schiacciati da un sistema sempre più dinamico, fluido e insostenibile. L'offerta di alloggio per numero di aziende aumenta

dell'1,3%, e un + 3,7% anche per i posti letto. In diminuzione invece l'agricampeggio, con una perdita del 3% di aziende che offrono questa alternativa. Cresce l'offerta ristorativa, sia nel numero di locali che posti a sedere, ma soprattutto crescono sensibilmente le imprese che offrono degustazioni (+ 350).

La formula di offerta più diffusa è l'alloggio con attività ricreative, sportive e culturali, mentre al secondo posto si colloca l'alloggio con ristorazione tipica di qualità. Dati che coincidono con una domanda molto attenta alla gastronomia e ai servizi proposti dagli agriturismi. Tuttavia, rispetto al 2017, gli aumenti maggiori riguardano proprio le degustazioni abbinate all'alloggio, con un incremento di ben 8,7%.

Oltre la metà degli agriturismi sono collocati in territori collinari, mentre solo il 16% degli agriturismi trova spazio in pianura. Un'evidenza che richiama il driver principale di domanda agrituristica in Italia, ovvero la ricerca di paesaggi naturali unici e incontaminati, nella maggior parte dei casi ritrovati in territori montuosi o collinari. Se poi si tolgono dall'equazione gli agriturismi collocati lungo le coste, restano veramente pochi quelli che sopravvivono in zone pianeggianti e di entroterra. Proprio questi ultimi saranno oggetto primario della trattazione e delle proposte di valorizzazione.

Il nord si presenta come la macroarea più concentrata, seguito dal centro e solamente il 19% di agriturismi collocati al sud, nonostante la ricchezza di ambienti naturali e paesaggi di alto valore naturalistico e culturale. Ragion per cui nel sud Italia è in atto già da alcuni anni una politica di risanamento delle zone rurali e spinta delle imprese agricole.

Osservando i trend di crescita da una prospettiva più allargata (2008-2018), salta all'occhio un aumento del 28% di aziende agrituristiche con un aumento della ristorazione pari al 30%, e un incremento dei posti letto pari al 39%.

Il rapporto di R. Garibaldi (2020) presenta altre caratteristiche fondamentali riguardo l'offerta italiana in campo prettamente enogastronomico. Si può affermare con sicurezza che l'Italia sia leader europeo per consistenza dell'offerta, risultando ai vertici sulla base dei seguenti indicatori considerati: produzioni di eccellenza, aziende vitivinicole, aziende olearie, imprese di ristorazione, musei del gusto, birrifici, beni e città creative UNESCO legate all'enogastronomia. L'Italia, infatti, mantiene intatto il primato per la crescita di aziende viticole e olivicole. Alcuni luoghi particolari che necessitano di essere citati sono i cosiddetti musei del gusto, ovvero luoghi di tutela e valorizzazione delle produzioni tipiche del territorio che hanno il duplice scopo di

fungere da archivio storico e da centro di divulgazione di massa delle radici, delle tradizioni e dell'identità locale. Ristringendo il focus all'offerta agrituristica, la Toscana rappresenta la regione più ricca, sia in termini di numero di agriturismi attivi, sia per la variabilità e la qualità dei servizi offerti. Questa regione dispone del più alto numero di Strade del Vino e dei Sapori che la rende anche la più gettonata a livello di esperienza globale.

1.2.2 I principali strumenti di marketing utilizzati

Per entrare nel vivo della competitività del mondo agrituristico, si presentano di seguito alcuni strumenti e strategie di marketing che potrebbero portare benefici alle imprese agricole. Lo scopo consiste perlomeno nel contenere l'aumento e l'aggressività della concorrenza in un settore che ricerca tranquillità e profondità.

Si è visto già nel primo paragrafo come sia fondamentale l'ascolto del cliente e la qualità percepita da quest'ultimo. Non sempre, infatti, i benefici ricercati dalle imprese e quelli attesi dai turisti coincidono e per tale motivo spesso il cliente rimane inspiegabilmente insoddisfatto. Diventa quindi necessario mappare le diverse attività e servizi proposti dall'agriturismo e metterli in relazione con quelle attività e valori che i turisti ricercano. A tal proposito il Comitato Nazionale Consultivo per l'Agriturismo (2015), nel rapporto in collaborazione con Mipaaf, Ismea e Agriturismo Italia, propone la mappa soddisfazione – importanza. Tale strumento mette in relazione la variabile soddisfazione, intesa come il livello di soddisfazione medio dei clienti per una specifica attività, e la variabile importanza, intesa invece come il peso medio che i clienti attribuiscono alla stessa attività. Per cui accade che alcune attività, come ad esempio l'impiego di energie rinnovabili, pur riscuotendo un elevato livello di soddisfazione non vengono però considerate adeguatamente importanti, probabilmente a causa di una scarsa conoscenza a riguardo. Sarà utile in questo caso valorizzare maggiormente l'attività con iniziative di sensibilizzazione e educazione ambientale. Viceversa attività sportive o escursionistiche sono spesso considerate di primaria importanza all'interno dell'offerta agrituristica ma vengono implementate in modo sommario, senza soddisfare le aspettative dei turisti. In questo caso sarà prioritario cercare di risollevarle ed ottimizzare questa tipologia di servizi.

Grafico 6: Mappa soddisfazione - importanza



Si analizza ora la possibile applicazione delle principali leve di marketing mix.

Prodotto

Nel settore agriturismo chiaramente non ci si riferisce ad un'unica tipologia di prodotto, ma la categoria comprende l'intera offerta con riferimento sia a componenti materiali che immateriali. Da questa unione ne deriva che la pianificazione dell'offerta deve essere svolta con cura dei dettagli e coerenza con l'intera attività aziendale. Non è importante infatti solamente ciò che viene proposto al turista ma anche il modo e l'approccio con il cliente stesso. Esistono alcuni fattori che dovrebbero sempre caratterizzare il prodotto agriturismo italiano:

- La componente natura, composta dall'ambiente ma anche dalla struttura
- Le attività legate all'agricoltura
- La disponibilità di prodotti naturali e realizzati nel territorio
- La conduzione familiare
- L'ospitalità, la cordialità e il coinvolgimento diretto e attivo del cliente

Altri fattori, quali la presenza di piscina e aree benessere, la disponibilità di attrezzature sportive, l'organizzazione di attività agricole interattive restano di maggiore libertà e inclini al tipo di segmentazione effettuato.

Servizi

Pur rientrando nella categoria allargata dei prodotti, i servizi meritano qualche riga a parte dato il loro ruolo predominante nel settore. In questo caso emergono tre prerogative che possono potenziare l'offerta in modo decisivo:

1. Presentare un adeguato piano informativo: fornire informazioni esaurienti e chiare riguardo tutte le attività possibili, i luoghi da visitare, le attrazioni circostanti, rappresenta un ottimo punto di inizio per la programmazione della vacanza da parte dei visitatori.
2. Creare pacchetti tematici o itinerari: un'informativa adeguata porta inevitabilmente all'opportunità di unificare alcune attività e proporle sotto forma di pacchetti. Una modalità senz'altro creativa e mirata per determinati target, che spesso faticano a raccogliere tutte le informazioni e organizzare autonomamente ogni attività.
3. Aprire a collaborazioni esterne: la creazione di pacchetti e la segmentazione di mercato spinge a stringere partnership con aziende di ambito agricolo, sportivo, culturale o pubblica amministrazione in modo da ampliare il ventaglio di attività proposte ai clienti e creare rapporti favorevoli a lungo termine con il territorio circostante.

La costruzione attenta di un prodotto e servizio adeguato consente un ulteriore vantaggio, ovvero fruire della classificazione nazionale. Seppur tale classificazione sia molto disomogenea e i criteri siano spesso poco oggettivi, avere una certa valutazione assegnata dona maggior chiarezza e informazione ai potenziali clienti in fase di valutazione delle alternative. La classificazione, costituita di simboli (analoghi alle stelle degli hotel), permette di spiegare in via preventiva all'utente cosa offre all'azienda, lasciando ovviamente all'imprenditore la gestione di tutte le attività connesse. È stato dimostrato che il sistema della classificazione crea maggiore appeal per i turisti esteri, in particolare quelli provenienti dall'Europa del Nord.

Prezzo

Il prezzo rappresenta una leva delicata nell'agriturismo. Oltre alle implicazioni di carattere finanziario, esso può alterare la relazione di autenticità con il gestore. Tenere sotto controllo i prezzi applicati dalla concorrenza resta una pratica fondamentale: differenziarsi, infatti, permette all'imprenditore una maggiore libertà di manovra sui

prezzi che altrimenti, in caso di forte standardizzazione alla concorrenza, dovrebbero essere omologati.

Per decidere i prezzi dovrebbero essere tenuti in considerazione i seguenti fattori:

- Il legame tra prezzo e qualità percepita. È molto importante in quanto molti agrituristi utilizzano il prezzo come metro di misura.
- L'elasticità della domanda al prezzo, essendo il turismo molto sensibile alle variazioni di prezzo.
- Il monitoraggio costante della concorrenza per avere dei punti di riferimento.
- I costi fissi e variabili sostenuti per fissare un prezzo che garantisca un certo margine.
- La coerenza con il posizionamento dell'azienda e le altre leve.

Canali commerciali

L'agriturismo prevede nella quasi totalità dei casi un rapporto diretto con il cliente già dalle fasi di prenotazioni. È inusuale affidarsi ad intermediari, quali agenzie o tour operator, per prenotare presso aziende agricole. Oggigiorno con l'utilizzo di internet, questa tendenza porta decisi vantaggi agli imprenditori agricoli che dovrebbero sfruttare il trend e dotarsi di una gestione online adeguata alla domanda. Dato però il forte aumento delle richieste online, sono sorti alcuni intermediari privati, in alcuni casi controllati da organizzazioni agricole, che gestiscono le prenotazioni e ordinano le informazioni per i clienti finali (ad esempio Agriturismi.it). Questi intermediari facilitano la ricerca di informazioni per i clienti e ottimizzano i rapporti e gli scambi tra agriturismi e utenti, realizzando anche iniziative promozionali.

Considerando ora la vendita di prodotti finali, si discutono di seguito alcuni metodi per rendere più efficace questa pratica. È stato evidenziato nel primo paragrafo come la vendita dei prodotti propri potrebbe essere influenzata positivamente dall'offerta agrituristica, sulla scia della tendenza agrituristica coreana. Il Comitato Nazionale Consultivo per l'Agriturismo (2016) ha redatto il rapporto *“Strategie di marketing per l'azienda agrituristica: linee guida per la vendita diretta di prodotti”*, in collaborazione con Mipaaf, Ismea e Agriturismo Italia. Dal rapporto emerge che l'acquisto di prodotti avviene solitamente in corrispondenza di pranzi, cene e soggiorni. I motivi che spingono gli acquisti di prodotto negli agriturismi sono diversi:

- Sono circondati da certezze e garanzie fornite personalmente dal gestore.

- La location di vendita attribuisce ai prodotti freschezza, genuinità e una cura particolare nella realizzazione, che li rende spesso oggetto di un premium price.
- La loro particolarità li rende spesso oggetto di regali o souvenir.
- Le caratteristiche dei prodotti artigianali enfatizzano nell'acquirente una percezione di competenza e raffinatezza nella scelta
- Poter assistere a parte del processo produttivo o addirittura collaborare alla realizzazione del prodotto finale amplifica la tendenza ad acquistarlo.

Parte dei turisti intervistati sostiene di apprezzare la presenza di un punto vendita fisico dove i prodotti sono esposti con chiarezza e i prezzi bene in vista; al contrario un'altra parte sostiene che la presenza di un punto vendita renderebbe l'atmosfera troppo "commerciale" e si perderebbe l'unicità del prodotto. L'alternativa ottimale sembra la presenza di un ambiente piccolo, semplice e rustico che funga da espositore per i prodotti, mantenendo una certa genuinità e tradizione.

Anche la vendita dei prodotti al di fuori del proprio agriturismo provoca sentimenti contrastanti. C'è chi apprezza l'idea che un prodotto sia disponibile in più punti vendita, conferendo maggiore sicurezza al prodotto stesso; viceversa c'è chi sostiene che un prodotto tipico non dovrebbe abbandonare il luogo dove è stato prodotto per mantenere le sue caratteristiche di esclusività e unicità. Convinzione comune è la cattiva reputazione di un prodotto agriturismo venduto anche nei supermercati.

Dal rapporto di R. Garibaldi (2020), si riprendono alcune azioni delineate per supportare lo sviluppo di esperienze gastronomiche, aggiustandole in chiave agrituristica:

- Differenziazione: iniziare a segmentare le proposte adattandole a target diversi. Sembra banale ma rappresenta una strategia spesso vitale per strutture evolute come ristoranti e cantine, ma ancor più per le aziende agricole che soffrono di un'eccessiva standardizzazione. Per alcune iniziative più recenti come food tour o visite ai mercati locali è sufficiente iniziare con una forte sensibilizzazione e una proposta turistica competitiva.
- Caratterizzazione: mai come in questo periodo, il comparto agriturismo - gastronomico necessita di raccontare se stesso in tono più profondo e più coinvolgente. Creare narrazioni per rendere il turista consapevole dell'identità locale, delle tradizioni e della storia dietro ogni singola iniziativa, suscitandone la curiosità.

- Unicità: lasciare nel turista un'impronta, un ricordo indelebile come testimonianza di ciò che ha vissuto. Creare esperienze ed eventi memorabili e unici per stimolare il cliente a partecipare in modo attivo ed interattivo ed estendere la sua esperienza anche oltre la permanenza, attraverso il ricordo e il passaparola.

Come rendere l'attività agrituristica una destinazione di successo?

- Scegliere: specializzarsi nell'autenticità e tradizione gastronomica oppure proporre e valorizzare offerte enogastronomiche innovative.
- Integrare: creare legami tra le offerte gastronomiche proposte e le altre attrazioni culturali, educative e sportive del territorio.
- Formare: Inserire lo scambio di conoscenza all'interno del business model dell'impresa; diffondere metodi e sapere artigianale, presentare best practice, coadiuvare la conoscenza tradizionale con l'innovazione per stimolare creatività, esperienza e sostenibilità.
- Educare: rendere gli attori in gioco consapevoli sul valore del proprio patrimonio gastronomico e culturale, sulle innovazioni di settore e sulle nuove politiche ecosostenibili. Istruire anche i turisti sui benefici delle attività agricole in termini ambientali, sociali e culturali.
- Valorizzare: rafforzare i legami tra gastronomia, agricoltura, cultura e turismo.

Gli strumenti teorico/pratici descritti hanno permesso a numerose aziende agricole di compiere enormi passi avanti nella loro attività agrituristica, tuttavia nel mondo odierno potrebbero non essere abbastanza per smuovere le acque di un mercato sempre più saturo di imprese. Concetti come differenziazione, storytelling, focalizzazione, rappresentano oggi una sorta di nuovo standard di settore, metodi per restare a galla piuttosto che emergere dalla concorrenza. Non meno importante, sono stati elencati strumenti che tendono a costruire un'identità forte e individuale d'impresa, legata al territorio ma allo stesso tempo separata dal contesto produttivo locale. Questa crescita monodirezionale spesso si ritrova ad affrontare problematiche relative ad infrastrutture pubbliche inadeguate, territorio circostante malgestito, mancanza di attrazioni, portando l'agriturismo a dover accentrare tutta l'offerta per rimanere competitivo sul mercato.

1.2.3 Minacce e servizi sostitutivi

Fino ad ora sono state ampiamente descritte le opportunità e i punti di forza degli agriturismi, nonché i driver motivazionali che attirano i turisti e i principali strumenti di marketing utilizzati dalle imprese per differenziarsi dalla concorrenza. Ma sopravvivere all'interno di questo comparto non è così semplice, non solo per la competizione agguerrita ma anche per tre cause spesso sottovalutate: i punti di debolezza degli agriturismi, le minacce dell'ambiente esterno e l'ampia presenza di servizi sostitutivi.

Il rapporto del Comitato Nazionale Consultivo per l'Agriturismo (2015) ha raccolto diverse opinioni da parte di turisti internazionali, riuscendo ad estrapolare alcune visioni negative circa l'offerta italiana. I problemi di lingua rappresentano una barriera percepita soprattutto dai paesi del centro-nord Europa, inoltre il clima cordiale e caldo da un lato è apprezzato, dall'altro provoca un'apparente insicurezza e confusione. Anche il rumore rappresenta una caratteristica spesso poco apprezzata. La logistica e le infrastrutture sono un limite molto sentito, in particolare dai francesi, che lamentano le difficoltà nel raggiungere le destinazioni. Ciò dipende anche dalla mancanza di dialogo con gli enti pubblici e quindi, come accennato in precedenza, dalla mancanza di sinergia tra le imprese agricole e non del territorio. Un punto poco apprezzato è la scarsa organizzazione e l'approssimazione nell'attivare iniziative e proposte. Particolarmente infastiditi appaiono i turisti che non ritrovano in loco quegli eventi ed attività che inizialmente erano stati presentati. Infine, i prezzi sono spesso percepiti come molto alti rispetto a destinazioni considerate alternative, quali Turchia, Egitto, Spagna, Portogallo, Grecia. Le lamentele non si riferiscono al costo della vita ma ai prezzi degli alloggi che rapportati al costo della vita sono più alti rispetto ai paesi del nord Europa. La prospettiva di modifica in quest'ultimo caso può essere duplice e lascia aperta una domanda importante: si attirerebbero più potenziali clienti modificando la leva qualità/prezzo oppure cercando di proporre un ventaglio di offerte innovative che posizionerebbe l'azienda in un'area priva di competitor diretti? Questa trattazione proverà a dare una risposta efficace anche a questo quesito.

Passando alle minacce, indubbiamente bisogna citare la crisi economica causata dalla pandemia e le forti ripercussioni nell'ambito turistico e della ristorazione. I mesi di lockdown hanno gravato sulle finanze delle imprese, e guardando agli agriturismi, hanno chiaramente portato alla chiusura totale dell'attività aperta al pubblico. Nonostante la situazione apparentemente stabile, le imprese turistiche non hanno

potuto sfruttare appieno la stagione estiva, con perdite enormi nel settore. I presupposti per il futuro, inoltre, appaiono ancora offuscati e gli agriturismi si trovano a fronteggiare una sfida nuova che impone molti limiti ma apre anche delle opportunità. Un'altra minaccia più longeva nel tempo è sicuramente la scarsa informazione e conoscenza che caratterizza l'agriturismo presso larghi strati di consumatori, provocando spesso una certa diffidenza verso queste forme di turismo. La narrazione diventa quindi un modo per sensibilizzare potenziali clienti, ma anche per trasmettere la conoscenza corretta e veritiera riguardo le offerte agrituristiche, sventando stereotipi e invitando i visitatori con attrazioni interattive. Le minacce relative ai prodotti venduti tramite l'attività agrituristiche comprendono ad esempio l'ampia promozione di prodotti locali in supermercati e ipermercati venduti ad un prezzo molto più basso rispetto all'impresa agricola. Anche l'"agritourism sounding" rappresenta una minaccia, ovvero il richiamo da parte dei competitors (non agriturismi) a valori tipici dell'agriturismo come la componente green o rurale.

Una grossa minaccia presente nel settore agrituristiche già da qualche anno è la proliferazione delle cosiddette OTA (Online Travel Agent), che hanno imposto il concetto della cybermediation; un classico esempio è la piattaforma Booking.com. Queste piattaforme hanno provocato una serie di modifiche nella commercializzazione dei servizi agrituristiche e nella creazione di reputazione. Gli utenti, infatti, raccolgono le informazioni necessarie su queste piattaforme e successivamente acquistano i servizi dal sito dell'impresa agricola. Spesso poi gli utenti vengono reindirizzati nel sito web dell'agriturismo ma concludono l'acquisto nel sito intermediario. In questo modo il potenziale cliente si costruisce una valutazione preliminare esclusivamente con recensioni e informazioni contenute in queste piattaforme, estranee dal controllo delle imprese agricole, approfittando di pacchetti o sconti promozionali applicati in massa. Il successo e dimensione raggiunta di queste piattaforme le rende autorevoli agli occhi dell'utente, che trova maggiore convenienza e maggiore facilità di utilizzo rispetto alla ricerca sui singoli siti aziendali. Diventa fondamentale per le attività agrituristiche valorizzare il proprio sito con offerte particolarmente appetibili e introvabili, oppure cercare di posizionarsi bene all'interno di questi intermediari online.

Il territorio rurale ha visto in questi ultimi anni la diffusione di forme alternative di ospitalità. Questi servizi sostitutivi comprendono case vacanza, bed & breakfast, ostelli e case religiose. Grazie all'intermediazione online e ai prezzi estremamente contenuti,

questa offerta sta crescendo a livello esponenziale. I vantaggi strutturali rispetto all'agriturismo sono diversi, ma in primo luogo spiccano i regimi autorizzativi ridotti al minimo e quindi un'organizzazione molto flessibile e rapida ai cambiamenti, localizzata spesso in luoghi strategici appena fuori i centri culturali. Dal "*Rapporto 2019*" della Rete Rurale nazionale si conta una crescita del 27% per gli alloggi privati, del 46% per gli ostelli e di ben il 98% per i bed & breakfast nell'ultimo decennio. Cifre molto sostenute che minacciano il comparto agriturismo soprattutto per la scarsa conoscenza da parte dei visitatori della differenza tra le forme di ospitalità rurale. Proprio su questo l'agriturismo deve giocare per coabitare in modo pacifico con queste nuove forme turistiche, ovvero puntare sul forte legame con l'ambiente naturale, con il mondo agricolo e l'ecosostenibilità che lo rende non solo un luogo di pernottamento ma anche un punto di contatto con il territorio e la comunità locale.

1.3 Tipologie di offerta degli agriturismi

Alla conclusione del primo capitolo è importante focalizzare l'attenzione sull'offerta interna dell'agriturismo, sul suo modello di business e i principi di multifunzionalità che lo caratterizzano. Queste ultime righe fungeranno anche da punto di raccordo con il prossimo argomento trattato, collegando l'agriturismo all'innovazione aperta proprio attraverso il suo sistema di offerta al pubblico.

1.3.1 Il principio di multifunzionalità e i limiti legali

È stata spesso discussa in chiave teorica la tipologia di offerta degli agriturismi italiani. Ma cosa può comprendere davvero l'offerta di un agriturismo? Per rispondere a questa domanda bisogna indagare il concetto di multifunzionalità, fondamentale per l'esistenza stessa del sistema agriturismo. Dal "*Progetto Regionale Fattorie didattiche*" a cura della Regione Veneto (2019), è possibile risalire alle radici della multifunzionalità e proporre alcuni cenni di carattere legislativo sulle potenzialità e i limiti dell'agriturismo. Si può definire multifunzionalità "l'insieme di contributi che il settore agricolo può apportare al benessere sociale ed economico della collettività e che quest'ultima riconosce come propria dell'agricoltura" (Idda 2002). In altre parole, l'attività agricola nei suoi processi produttivi crea inevitabilmente una serie di prodotti secondari ("congiunti") alla produzione primaria e delle esternalità, ovvero eventi che portano beneficio (o danno) a parti terze che non erano parti contraenti consenzienti

delle decisioni che hanno condotto all'evento in questione. Questi output dell'azienda agricola sono quindi interdipendenti tra loro e a loro volte dipendenti dall'attività agricola stessa. Codificando questa ricchezza in surplus che viene prodotto dall'attività agricola, si arriva alla seguente classificazione di funzioni:

- Agricoltura produttrice di alimenti
- Agricoltura produttrice di servizi vendibili
- Agricoltura e funzione economico-sociale: generazione di reddito e occupazione nelle aree rurali, recupero e valorizzazione delle strutture edilizie rurali, salvaguardia e mantenimento del tessuto economico locale, crescita della vitalità della comunità rurale evitando lo spopolamento e la migrazione verso i centri urbani.
- Agricoltura e funzione culturale: fattorie didattiche, ecomusei, legami con la storia e l'identità del territorio, attività interattive e educative.
- Agricoltura e funzione ambientale: mantenimento della qualità dell'ambiente e della biodiversità, difesa dall'erosione del suolo e salvaguardia idrogeologica.
- Agricoltura e funzione territoriale: manutenzione e potenziamento del paesaggio rurale e del suo valore visivo.

La stessa Unione Europea ha posto enfasi sui seguenti aspetti della multifunzionalità: sicurezza alimentare, salubrità e qualità degli alimenti, benessere degli animali, sviluppo rurale, servizi ambientali.

Da ciò si comprende come la multifunzionalità rappresenti una grossa opportunità per l'agricoltura che può estendere la trama delle proprie attività e servizi offerti incrementando la redditività di impresa, ma allo stesso tempo rappresenti anche una risorsa preziosa per il tessuto economico e sociale circostante. In particolare lo sviluppo rurale è il principale obiettivo perseguito anche dalla PAC, come si evince dall'alto livello di sostegno pubblico al settore agricolo.

La già citata legge del 1985 ha regolato l'agriturismo lasciando spazi di manovra abbastanza stretti per quanto riguarda le attività connesse praticabili, sottolineando con forza la prevalenza dell'attività agricola e l'esclusività della proprietà di carattere familiare. È la legge del 2006 a dare un respiro più ampio al concetto di agriturismo, allargando le attività connesse ad un ventaglio molto variegato e talvolta un po' impreciso, ma in ogni caso riconducibile al vero e proprio principio di multifunzionalità. L'agriturismo non è più semplicemente un somministratore di pasti e degustazioni ma

diventa un baluardo per lo sviluppo rurale, la difesa dell'ambiente e la valorizzazione dei prodotti locali. Non sarebbe infatti ottimale limitare le aziende agricole nelle loro proposte di carattere ambientale, culturale e sociale, visto l'evidente esternalità positiva per il territorio stesso.

Diverso è il discorso se si paragona l'agriturismo con forme europee di stampo molto simile. In questo caso ci si trova nella maggior parte dei casi di fronte a strutture di ospitalità rurale regolate da una normativa molto blanda *laissez faire*, il che provoca molta confusione ma allo stesso tempo permette a queste strutture ricettive un'elevata personalizzazione e dinamicità ai cambiamenti del mercato. La maggiore libertà di queste strutture rispetto agli agriturismi italiani si fa sentire soprattutto nell'approccio all'innovazione, sia tecnologica che di processo e nell'attenzione ai bisogni di consumatori. Dimensioni spesso fuori dalla portata degli agriturismi italiani a causa, appunto, della normativa stringente che li limita nella maggior parte dei casi a microimprese familiari.

1.3.2 Modello di business e innovazione

Entrando nei dettagli dell'offerta, è possibile analizzare le tipologie più tradizionali di business model e il possibile impatto dell'innovazione su di esse. Per modello di business si intende l'insieme di metodi utilizzati dalle aziende agricole per creare e distribuire valore. A tal proposito esistono alcuni studi in merito; qui viene proposto il paper di L. Broccardo et al. (2017), "*Unlocking Value Creation Using an Agritourism Business Model*", MDPI sustainability. Lo studio introduce la differenza tra modello di business agrituristic standard, che prevede una serie di servizi annessi all'agricoltura da proporre ai clienti per poter incrementare la propria redditività, e il modello di business innovativo (BMI) dell'agriturismo, inteso come insieme di attività improntate alla sostenibilità e ai benefici per la collettività. Secondo la letteratura, l'agriturismo può essere considerato come una forma particolare di un modello di business più tradizionale tipico delle aziende agricole. Tuttavia per codificare il valore creato, è necessario risalire al network che include fornitori, partner, canali distributivi e coalizioni che estendono le risorse aziendali. Per delineare il profilo del BMI agrituristic, è stato utilizzato l'approccio di Osterwald, che esprime il modello in nove componenti: attività chiave, network dei partner, risorse chiave, struttura dei costi,

flusso di ricavi, canali distributivi, proposta di valore, segmentazione, relazione con i clienti.

Per la ricerca è stato somministrato un questionario a 110 agriturismi in Piemonte. I risultati della ricerca vengono categorizzati secondo il modello di Osterwald descritto in precedenza:

- **Attività chiave:** emerge che le attività più diffuse sono legate all'alloggio (85%) e alla vendita di prodotti agricoli (80%). Altre attività considerate molto rilevanti sono l'offerta di prodotti complementari e la ristorazione. Da sottolineare è la generale tendenza alla sostenibilità e al legame con la natura, evidenziato da offerte comprendenti prodotti agricoli, escursioni e camminate, attività agricole interattive.
- **Network dei partner:** il 98% del campione sostiene di non avere fornitori chiave come partner a conferma della filiera corta in cui gli agriturismi italiani sono coinvolti.
- **Risorse chiave:** le risorse comprendono elementi della famiglia e impiegati non appartenenti alla famiglia. Il 43% del campione dichiara di coinvolgere 2 membri della famiglia nella gestione agrituristica. Il 31% coinvolge più di 2 membri mentre solo il 25% degli agriturismi è gestito da una sola persona. Dati che mostrano chiaramente un elevato coinvolgimento del nucleo familiare, salvaguardando l'eredità familiare e costruendo un futuro per le generazioni successive. D'altro lato il 54% degli agriturismi non assume personale esterno. Un altro dato interessante è il metodo di finanziamento più utilizzato, che vede nel 98% dei casi prestiti bancari o investimenti propri, mentre solo per l'1% finanziamenti pubblici. Ciò potrebbe indicare una generale mancanza di progetti innovativi sostenuti dagli agriturismi.
- **Struttura dei costi:** per il 58% degli agriturismi i costi annuali si aggirano tra il 50 e il 70% dei ritorni, mentre per il 27% i costi risultano inferiori al 50%. I costi più incisivi sono il personale, le materie prime e il deprezzamento del capitale fisico. Sostenere progetti innovativi potrebbe diminuire il peso dei costi all'interno del fatturato aziendale nel lungo termine, rendendo più efficiente il lavoro del personale, abbassando i costi delle materie prime e delle lavorazioni e rivalorizzando le strutture. Anche interventi volti al miglioramento paesaggistico e allo sviluppo del territorio potrebbe incrementare il valore del patrimonio.

- Flusso dei ricavi: l'88% del campione dichiara un fatturato minore di 100 mila euro negli ultimi 3 anni. Solo il 2% dichiara ricavi per oltre 300 mila euro. Questo individua un chiaro limite all'espansione degli agriturismi, da un lato inevitabile a causa delle restrizioni normative, dall'altro derivante da modelli di business probabilmente troppo chiusi e privi delle competenze adeguate alla crescita.
- Canale distributivo: prevalentemente diretto per l'80% del campione, tuttavia quando la capacità di assorbimento non è sufficiente (20% del campione), gli agriturismi forniscono distributori o negozi di retail. Ancora una volta l'aspetto della filiera corta rappresenta una caratteristica estremamente sostenibile per l'ambiente e un caposaldo del sistema agriturismo, che ha l'opportunità di interagire direttamente con clienti e turisti presentando senza intermediazioni non solo prodotti ma anche processi e tradizioni agricole e rurali.
- Proposta di valore: l'offerta di prodotti genuini e il forte collegamento con il territorio rappresentano l'indirizzo più perseguito dagli agriturismi, seguito dall'alta qualità e consistenza della produzione. Fanalino di coda il monitoraggio dei trend di mercato, una pratica ancora poco utilizzata dagli agriturismi per mancanza di competenze interne o interesse. In ogni caso il forte legame con il territorio è ciò che più interessa a questa trattazione, evidenziato come un dato preponderante all'interno delle proposte di valore.
- Segmentazione: i dati in esame appaiono distribuiti molto equamente tra il segmento giovane (18-35 anni), le famiglie e gli over 65, in base alle proposte di valore e alle diverse strutture agrituristiche. In generale, però, si nota la mancanza di un vero e proprio target di mercato, e quindi di un'immagine spesso vaga e dispersiva della propria offerta.
- Relazione con il cliente: la quasi totalità del campione dichiara di investire nella relazione con i clienti. Sconti e offerte promozionali risultano come gli strumenti più utilizzati, mentre è ancora bassa la percentuale di customizzazione della clientela. Questo punto è più importante di ciò che sembra, dal momento che un cliente soddisfatto e fedele aumenta sia il benessere dell'impresa ma anche del territorio locale.

Dalla correlazione tra i diversi fattori emerge un ulteriore dato interessante, ovvero che i clienti "giovani" (18-35 anni) sono in prevalenza italiani, mentre gli over 65 principalmente stranieri. Tale situazione darebbe agli agriturismi l'opportunità di

investire per attirare una fetta di mercato italiano in crescita come quello dei giovani, millennials e generazione Z, che al contrario delle famiglie e degli anziani sembrano essere meglio disposti a provare nuove esperienze di tipo agriturismo ed enogastronomico.

Uno studio sugli agriturismi americani di D,Kyungrok et al. (2017), "*Antecedents and consequences of managerial behavior in agritourism*", pubblicato nel *Tourism Management*, giunge a conclusioni simili alla ricerca di L. Broccardo et al. (2017) riguardo alla condizione attuale degli agriturismi e alla potenzialità di iniziative innovative. Il paper indaga la tipologia di management perseguito in un campione di agriturismi statunitensi. In sintesi è risultato che la propensione all'innovazione è più forte negli agriturismi giovani rispetto a quelli gestiti da diverse generazioni, ed è più forte quando i manager possiedono una buona conoscenza del mercato, affiancandosi a maggiore dinamicità, proattività e reattività ai cambiamenti. La conoscenza della comunità influenza positivamente l'aggressività nel mercato e la creazione di supporti a livello organizzativo, ovvero la creazione di network. Proprio questa abilità del manager di avere una visione ad ampio respiro verso il territorio e nell'intessere rapporti saldi con altre imprese rappresenta uno dei driver più potenti per l'innovazione. Ecco come innovazione e network appaiono concetti collegati alla prospettiva del singolo imprenditore.

Capitolo II: Network e Open innovation

L'innovazione rappresenta da sempre una potente leva competitiva per le imprese di ogni settore. La sua codifica e automatizzazione ha costituito una delle sfide più interessanti del mondo economico, con la comparsa di team specializzati nella ricerca e sviluppo e di settori preposti esclusivamente alla ricerca e gestione di innovazione. Innovare apre le porte per nuovi prodotti, nuovi mercati, processi più efficaci ed efficienti e quindi maggiore redditività. Ma non è solo questione di fatturato: in tempi più recenti, con la diffusione del consumo critico e la sensibilità verso i temi green e sostenibilità, l'innovazione ha inevitabilmente assunto caratteristiche più sociali. Creare innovazione diventa quindi un metodo per trovare soluzioni efficaci a problematiche socio-ambientali spesso ignorate, gettando le basi per una strategia competitiva vincente e garante di un impatto positivo sulla comunità. L'esternalità positiva, concetto già affrontato parlando di multifunzionalità agricola, assume un'importanza tale da diventare un punto di partenza per ogni innovazione possibile, sia essa di prodotto, di processo o di valore.

Network e innovazione aperta costituiscono due varianti del processo di innovazione tradizionale che hanno trovato notevole applicazione in tempi recenti, ribaltando la composizione di alcuni settori. Nell'elaborato verranno studiati in dettaglio questi due aspetti, sinergici e intercambiabili, con riferimento al mondo agricolo e agrituristico. Lo scopo consiste nell'introdurre all'interno del settore in questione strategie di networking e innovazione che riescano a superare le barriere legali, dimensionali e competitive per generare maggiore redditività e contribuire in modo preponderante alla valorizzazione del territorio. Non solo innovazione di prodotto, dunque, ma anche innovazione e stravolgimento di modelli di business tradizionali e ormai sedimentati, in un comparto solitamente statico come quello dell'agriturismo e agricoltura in generale. La sfida comprende sicuramente l'applicazione empirica di questi modelli, ma ancor di più la modifica e il superamento di paradigmi mentali ormai obsoleti e inefficaci per riuscire a "vincere" nel mercato.

Prima di iniziare la trattazione teorica dei concetti di network e open innovation, è opportuno conoscere come il mondo agricolo si stia attualmente avvicinando all'innovazione, quali strumenti vengono messi in atto dalla pubblica amministrazione e quali i risultati più importanti e degni di nota raggiunti fino ad ora.

2.1 Innovazione nel settore

L'innovazione nel settore agrituristico deve essere considerata sotto due aspetti: l'innovazione prettamente agricola e l'innovazione riguardante i modelli di business degli agriturismi, ovvero l'insieme di servizi e la proposta di valore con cui intendono raggiungere l'utente finale. Per quanto riguarda il secondo aspetto, la letteratura è piuttosto carente, dal momento che gli agriturismi tendono ad una certa omologazione e alla vicinanza con la tradizione piuttosto che con il progresso. L'innovazione agricola rappresenta invece il tema caldo di questo paragrafo, principalmente in relazione ai processi e alle iniziative di finanziamento.

2.1.1 *Trend di innovazione agricola*

L'innovazione nel mondo agricolo incorpora del tutto il concetto di esternalità. In confronto a buona parte degli altri settori l'agricoltura ha un impatto dominante nel sostentamento della biodiversità, nella tutela del territorio e dell'ambiente naturale e, non meno importante, nella produzione alimentare mondiale. Diventa quindi indispensabile la ricerca di invenzioni e innovazioni che permettano di rendere più efficienti i processi agricoli e diminuire il più possibile l'utilizzo di sostanze nocive e gli sprechi. Ecco che l'innovazione agricola si presenta come strumento teoricamente più orientato al benessere collettivo piuttosto che alla competitività. Tale prerogativa, tuttavia, risulta spesso appannaggio delle grandi imprese dotate di una certa potenza innovativa, che sfruttano l'esternalità positiva creata per ritorni di immagine e percezione del brand. Nonostante si tratti comunque di innovazioni a beneficio della collettività è evidente come questo metodo non contribuisca alla crescita dei territori e allo sviluppo delle piccole imprese agricole, il vero tessuto produttivo italiano.

Si presentano di seguito le innovazioni e le tendenze innovative ritenute più importanti nel panorama italiano e internazionale.

Si presenta innanzitutto il campo della cosiddetta "Agricoltura 4.0" che prevede l'utilizzo di sistemi tecnologici per realizzare produzioni agroalimentari. Lo studio di N. Colonna et al. (2018), *"Innovation of food production systems: farming 4.0 experiences"*, ENEA Divisione Biotecnologie e Agroindustrie, offre una panoramica sull'agricoltura di precisione. L'analisi si apre con un interessante introduzione circa il ruolo del farmer e la sua trasformazione in una sorta di esperto di tecnologie digitali e

di gestione ed elaborazione di mappe per operare le giuste scelte durante i processi. Aumenta quindi l'utilizzo di conoscenza e dati, mentre diminuisce l'utilizzo di energia e materia prima, in ottica di risparmio energetico, minori sprechi e salvaguardia dell'ambiente. L'agricoltura di precisione nasce negli Stati Uniti e consiste, citando testualmente lo studio di Colonna et al. (2018), "nell'applicazione di tecnologie, principi e strategie per una gestione spaziale e temporale della variabilità associata agli aspetti della produzione agricola", ovvero l'impiego di strumenti tecnologici per variare gli input sulla base della necessità effettiva della produzione. L'affidabilità e la relativa economicità dei dati permettono all'agronomo di avere sotto controllo tutti i parametri relativi al suolo e alle piante, in modo da poter intervenire esclusivamente dove è necessario. Così, ad esempio, i trattori vengono guidati dai satelliti con una precisione di pochi millimetri, ottimizzando spostamenti ed eliminando possibili sovrapposizioni; sensori dei satelliti e droni consentono di analizzare le condizioni del suolo e delle coltivazioni per proporre soluzioni mirate; database e archivi digitali permettono di immagazzinare e condividere con la rete di agronomi una quantità enorme di informazioni. I vantaggi derivanti, dunque, dall'applicazione di tale metodologia si riassumono in vantaggi di tipo economico, per la razionalizzazione di diversi fattori colturali e il taglio dei costi variabili in relazione agli input utilizzati; vantaggi di tipo ambientale, per la riduzione dell'impatto negativo esercitato sulle risorse naturali, grazie alla gestione integrata e razionale del suolo. Bisogna tenere conto, in ogni caso, dell'investimento necessario per implementare questi strumenti e quindi effettuare un'accurata analisi costi-benefici per verificare la convenienza nel breve e lungo termine.

Un terzo vantaggio spesso sottovalutato è il minor margine di rischio associato a decisioni più consapevoli grazie alla grande quantità di informazioni a disposizione. In un settore dove la riuscita o meno della produzione è in molti casi aleatoria, poter diminuire il tasso di rischio rappresenta un aiuto considerevole. In ottica di piccola impresa agricola, magari anche agrituristica, questo si scontra con le limitate conoscenze in campo tecnologico e soprattutto con il difficile trasferimento tecnologico di queste competenze, in genere detenute da pochi esperti. Attualmente questo gap è colmato dalla collaborazione tra Università, Centri di Ricerca e imprese, con numerosi limiti nell'applicazione pratica. Il resoconto di Agriregionieuropa (2018), Associazione Alessandro Bartola, nell' "*Editoriale numero 53 Agricoltura di*

precisione”, riprende il discorso sull’agricoltura di precisione sostenendo che in Italia non è facile correlare deficit di produttività e redditività alla necessità di innovazione, ma dai dati raccolti si può concludere che una maggiore propensione all’innovazione da parte delle aziende agricole potrebbe risolvere buona parte dei problemi in cui incorrono le piccole e medie imprese. Inoltre un metodo per poter investire in queste tecnologie potrebbe consistere nel dividere gli investimenti con altre piccole imprese del territorio per usufruire dei macchinari in modo condiviso e integrato.

Grafico 7: Le fasi dell’agricoltura di precisione



Fonte: Matese, 2017

Fare la cosa al momento giusto diventa il presupposto chiave dell’agricoltura 4.0 grazie ai continui monitoraggi e analisi per ottimizzare la gestione della produzione agricola. Dal grafico 7 si comprendono le tre fasi dell’agricoltura di precisione, con un’attenzione specifica alla pianificazione e alla valutazione delle azioni intraprese, in modo da ridurre il più possibile il tasso di rischio correlato. Tali tecnologie comprendono in genere:

- Sistemi di guida GNSS, automatizzati, che riducono l’errore umano e contribuiscono alla gestione sostenibile del suolo.
- Meccatronica, ovvero interconnessioni tra sistemi elettronici e apparecchiature elettroidrauliche per controllare l’utilizzo e la somministrazione di materie prime.

- Geo-mapping, per produrre mappe che identificano tipi di suolo e livelli di nutrienti con una precisione fino al centimetro, in modo da catalogare le aree omogenee e adattare le dosi per ogni appezzamento.
- Sensori e Telerilevamento, con i quali è possibile raccogliere dati a distanza per valutare diversi parametri qualitativi del suolo, nonché la salute delle coltivazioni.
- Internet of Things e Big Data, utilizzati per il processo di acquisizione dei dati in input e output.
- I robot agricoli, che saranno sempre più interoperabili e in grado di svolgere diverse attività e operazioni meccaniche attualmente svolte dall'uomo.

Solo il 25% delle imprese agricole europee utilizza tali tecnologie e la percentuale si riduce drasticamente passando all'Italia: un esiguo 1% delle imprese utilizza tecnologie di precisione. Tale dato risulta allarmante considerando che l'innovazione tecnologica offre opportunità per la creazione di nuovi intermediari, per modificare e adeguare modelli di business e in generale per creare un link più stretto tra produttori e consumatori.

Tornando allo studio di Colonna et al. (2018), si presenta una seconda innovazione che ha cambiato negli anni non solo il modo di coltivare ma anche lo spazio di coltivazione: l'agricoltura idroponica. Queste coltivazioni, come suggerisce il nome, non necessitano di terra ma di un semplice substrato oppure solamente acqua e sostanze nutritive. La differenza sostanziale con la coltivazione tradizionale è il fatto che le piante coltivate nel terreno devono impiegare gran parte dell'energia assorbita per lo sviluppo delle radici, in modo da ricercare più efficacemente acqua e sostanze nutritive dal suolo, limitando la crescita della parte superiore. L'agricoltura idroponica somministra acqua e nutrienti direttamente alla pianta, garantendo un equilibrio migliore e più sano tra radici e busto, con rese ottimali in termini di crescita e velocità. Tale pratica è estremamente favorevole dal punto di vista del risparmio energetico, minore inquinamento ambientale, maggiore produttività e in particolare meno dipendenza da grandi appezzamenti di terreno. I vantaggi principali sono:

- La possibilità di coltivare ovunque, senza necessità di terreno o condizioni climatiche adatte. Diventa interessante se applicato all'agriturismo, dove in genere gli spazi tendono a scarseggiare. Il possesso di una buona varietà di colture idroponiche potrebbe fungere anche da vera e propria attrazione per gli utenti, oltre che consentire una maggiore varietà di offerta.

- Maggior controllo delle risorse idriche e nutrizionali, nonché un considerevole risparmio d'acqua.
- Maggior controllo della salute delle piante, riducendo al minimo la presenza di parassiti, generalmente presenti nel terreno.
- Riduzione di diserbanti, prodotti chimici ed emissioni inquinanti, facendo della coltivazione idroponica un'alternativa decisamente ecosostenibile.

I lati negativi riguardano gli alti investimenti iniziali (anche se tali costi stanno diventando sempre più abbordabili) e la manutenzione che richiede conoscenze tecniche e know how specifici. Una situazione, dunque, analoga all'agricoltura di precisione, la quale spesso si integra con questo tipo di coltivazioni.

Un altro tipo di coltivazione senza terreno è l'aeroponica. Uno studio di I. A. Lakhari et al. (2020), "*Overview of the aeroponic agriculture -An emerging technology for global food security*", pubblicato nell'International Journal of Agricultural and Biological Engineering, analizza in modo approfondito le coltivazioni aeroponiche e i metodi per implementarle. Questo metodo è ancora poco diffuso tra le imprese ed esistono ben pochi riferimenti in letteratura a riguardo, tuttavia è possibile delineare in cosa consiste e i relativi vantaggi. Lo scopo dell'aeroponica coincide naturalmente con le altre nuove tecnologie agricole, ovvero assicurare sostenibilità economica e ambientale con produzioni di alta qualità nutritiva. È particolarmente indicata per paesi che dispongono di poco terreno coltivabile e condizioni climatiche avverse alle coltivazioni outdoor. Il sistema aeroponico prevede che le piante crescano nell'aria con l'assistenza di supporti artificiali al posto dell'acqua o di substrati. Le radici sono contenute in camere completamente oscurate, mentre il busto cresce al di fuori del contenitore. Le camere vengono rifornite con appositi nutrienti ricreando un effetto analogo alla coltura idroponica ma evitando l'utilizzo di acqua o substrati. Le strutture esistenti sono molto costose da progettare, tuttavia comportano un grande risparmio di costi sia nel breve che nel lungo termine, primo tra tutti l'enorme risparmio di acqua, che la rende l'alternativa in assoluto più ecosostenibile. Un esempio riuscito di giardino aeroponico è l'aeroporto O'Hare di Houston, dove numerose coltivazioni aeroponiche sono state poste nei balconi e nelle terrazze, riuscendo a coprire buona parte del fabbisogno di frutta e verdura dell'aeroporto stesso. Il tutto con un discreto investimento iniziale ma garantendo costi variabili irrisori e un impatto ambientale pressochè nullo.

Questi sistemi di coltivazione presentano un'ulteriore peculiarità: sono estremamente interessanti da osservare, attirando quasi sempre l'attenzione dei passanti. Le strutture portanti possono essere inoltre personalizzate, diventando vere e proprie opere architettoniche; dei monumenti alla sostenibilità che al tempo stesso producono quantità elevate, in tempi rapidi e utilizzando spazio ridotto. Nascono così le fattorie verticali, intere produzioni predisposte piano su piano creando grattacieli di coltivazioni con ritmi di produzione impressionanti in poche decine di metri quadrati.

Il rapporto di Agriregionieuropa (2015), *"Editoriale numero 42, Innovazioni"* presso Associazione Alessandro Bartola, mette in evidenza un'ulteriore innovazione che necessita però di sviluppo. Si tratta della biomassa, ovvero scarti organici delle attività agricole che possono essere riutilizzati come materie prime per altri processi. La biomassa rappresenta un elemento fondamentale dell'economia circolare, la quale riflette l'idea che l'economia dovrebbe essere basata il meno possibile su materie prime "esterne" e più sul riutilizzo di materiali già presenti nel sistema produttivo. I valori della biomassa prodotta sono però molto bassi, e gran parte di essa viene immagazzinata e venduta a terze parti come carburante per energia rinnovabile o materie prime per fabbricazioni, uscendo così dal processo circolare citato. Si stima che il grado di circolarità, almeno nel 2015, fosse ancora inferiore al 10%, con un solo 3% della biomassa. Si può osservare una crescita della domanda di biomassa per la fabbricazione di biomateriali (plastiche, fibre), e contestualmente una perdita di competitività della biomassa come materia prima per energia solare ed eolica. Queste ultime si stanno sviluppando ad una rapidità tale da non rendere più indispensabili le biomasse provocando due effetti opposti: da un lato la decrescita rurale e lo spopolamento delle campagne, dall'altro l'opportunità di reinserire la biomassa all'interno dei cicli interni alle imprese agricole stesse, o ancora meglio, all'interno dei cicli di una filiera di imprese che ne adeguano la produzione per raggiungere elevati livelli di circolarità.

Anche il più recente focus della Rete Rurale Nazionale, in collaborazione con Crea e Mipaaf (2020) *"Proposte dalla Bioeconomia per una Ortofrutticoltura Sostenibile"*, giunge a conclusioni simili riguardo il destino della biomassa. Il report esalta le virtù della biomassa in relazione al suo utilizzo per la fabbricazione di diversi materiali, in primo luogo bioplastiche, oggi sempre più diffuse. La valorizzazione degli scarti potrebbe portare inoltre a produrre una specie di bio-prodotti ad alto valore aggiunto

per una ricollocazione sul mercato. Addirittura si può teorizzare un processo a cascata di valorizzazione di ogni scarto attraverso l'estrazione in passaggi successivi di molecole o elementi, sfruttando così i residui più volte finché il residuo finale verrà destinato all'utilizzo energetico o compostaggio. In questo modo aumenterebbe esponenzialmente l'impatto sostenibile e redditizio del prodotto.

Un'ultima innovazione agricola degna di nota riguarda l'introduzione dei microrganismi effettivi EM nelle coltivazioni. Uno studio di D. Prisa (2016), *"Utilizzo dei microrganismi EM in agricoltura"*, Centro CREA, approfondisce questa innovazione, che in realtà altro non è che un semplice ritorno alle origini. Secondo Prisa i prodotti dell'agricoltura biologica non sono totalmente privi di residui di prodotti chimici presenti nel suolo e nelle acque inquinanti; inoltre anche l'utilizzo di rame e concimi naturali possono rivelarsi dannosi per l'ambiente. Nonostante esistano diverse metodologie per risolvere questi problemi (difesa biologica, microrganismi simbiotici), gli EM rappresentano un'alternativa innovativa e molto efficace. La principale attività di questi microrganismi è quella di incrementare la biodiversità del suolo. L'interazione degli EM con il sistema pianta-suolo sopprime i patogeni delle piante, aumenta le sostanze energetiche a disposizione e riduce lo stress, mantenendo in equilibrio la flora microbica del suolo. È stato dimostrato, ad esempio, che l'utilizzo di EM in coltivazione aumenta la concentrazione di vitamina C nei frutti e il contenuto di zuccheri, proteine e aminoacidi; promuove la crescita vegetale e attiva una maggiore tolleranza allo stress idrico. Per non bastare questi organismi totalmente naturali incrementano la generale fertilità del suolo con un doppio beneficio pianta-terreno. Oltre ai vantaggi di tipo tecnico-ambientale, le implicazioni in ambito marketing non sono da sottovalutare. L'impiego di questi microrganismi in contesti agrituristici potrebbe valorizzare in un modo del tutto nuovo le materie prime, migliori sia dal punto di vista organolettico, estetico che nutritivo. Una comunicazione mirata ad esaltare i benefici di queste coltivazioni potrebbe portare ad innalzare l'eventuale premium price, a posizionare meglio l'agriturismo e a migliorare la qualità e salubrità dei terreni se applicato in ottica di innovazione aperta, come verrà analizzato meglio in seguito.

2.1.2 Politica di Sviluppo rurale e PEI Agri

Dopo aver indagato alcune tra le più importanti innovazioni agricole che potrebbero giocare un ruolo determinante nella valorizzazione degli agriturismi, si procede ad

analizzare gli enti e le politiche preposte alla spinta innovativa e sviluppo rurale presso le imprese agricole. Per quanto riguarda il secondo presupposto, ovvero lo sviluppo rurale, l'Unione Europea detta le linee guida attraverso la PAC (Politica Agricola Comune), con riferimento in particolare al ramo del Feasr, ovvero il fondo europeo per lo sviluppo rurale. Da qui si origina la PSR (Politica di Sviluppo Rurale), con numerosi macro obiettivi declinati poi su base regionale. Dal report di Terralnova e Coldiretti (2020), *“La Politica di Sviluppo Rurale 2014-2020 in Italia”*, è possibile definire i punti principali del programma.

Tale politica è orientata verso tre direzioni di crescita convergenti:

- Crescita “intelligente”, basata su ricerca, innovazione e capitale umano.
- Crescita “sostenibile”, rivolta alla tutela dei beni pubblici in materia di ambiente e cambiamento climatico.
- Crescita “inclusiva”, finalizzata all’integrazione delle minoranze e alla lotta contro la povertà.

Da questi tre punti generici derivano sei priorità per misurare e raggiungere gli obiettivi prefissati e sono:

1. Promuovere il trasferimento della conoscenza e innovazione nel settore agricolo.
2. Potenziare la redditività delle aziende agricole e la competitività dell’agricoltura, promuovere tecniche innovative per le aziende agricole e una gestione sostenibile delle foreste.
3. Promuovere l’organizzazione della filiera alimentare, con attenzione particolare alla trasformazione, commercializzazione dei prodotti, benessere animale e gestione del rischio.
4. Preservare e valorizzare gli ecosistemi relativi all’agricoltura.
5. Incentivare l’uso efficiente delle risorse e il passaggio ad una economia a basso impatto ambientale.
6. Adoperarsi per lo sviluppo sociale ed economico delle zone rurali.

Le regioni in questo modo hanno costruito i propri Psr in base alle caratteristiche dei propri territori e al livello dell’agricoltura locale, mantenendo comunque uno schema comune a tutti gli stati europei.

I finanziamenti erogati allo stato italiano per il periodo 2014-2020 sono del 6% superiori rispetto a quelli della politica precedente, a dimostrazione di come lo sviluppo

rurale, la competitività e l'innovazione in ambito agricolo acquisiscano sempre più rilevanza all'interno della programmazione comunitaria e delle prospettive future. Di questi finanziamenti quasi il 90% viene affidato alle regioni, mentre un 10% viene suddiviso tra quattro focus: gestione del rischio, biodiversità animale, infrastrutture irrigue e Rete Rurale Nazionale.

Per quanto riguarda la sezione dell'innovazione, la nuova politica agricola ha introdotto il PEI: Partenariato europeo per l'innovazione. Il tema innovazione è stato fortemente raccomandato per i finanziamenti italiani, dato il ranking molto basso della nazione in Europa (21° posto). I due capisaldi del Pei Agri (il ramo dedicato esclusivamente all'agricoltura) porta avanti i due seguenti obiettivi: promuovere la produttività e l'efficienza del settore agricolo, attraverso competitività e diversificazione; rendere l'agricoltura sempre più sostenibile e funzionale.

Il metodo di funzionamento prevede una maggiore integrazione tra il sistema della conoscenza, detenuto da Università e centri di ricerca, e il mondo delle imprese agricole. Le fasi di lavoro per le quali l'organismo è preposto prevedono ricerca di base, diffusione dei risultati, sviluppo di prodotti, processi e tecniche. Nell'applicazione pratica il Pei Agri designa dei Gruppi Operativi (GO) per gestire le ricerche e i trasferimenti di conoscenza, costituiti da ricercatori, imprenditori o agricoltori interessati. La formazione del gruppo avviene liberamente, dove le imprese che domandano innovazione e la ricerca che offre conoscenza si incontrano per la collaborazione in progetti operativi. Avviene dal basso, con un approccio bottom-up, dove sono le imprese agricole con esigenze e problematiche da risolvere a chiedere la collaborazione della ricerca. Il lavoro dei GO è rinforzato da sostegni finanziari, che rendono chiaramente possibile questo tipo di attività. Si tratta infatti di uno strumento creato per allacciare rapporti e collaborazioni con le piccole imprese agricole e spingere l'innovazione e il trasferimento di conoscenza a quei distretti molto frammentati che faticano a adeguarsi alle nuove tecnologiche o che manifestano un interesse profondo nell'innovazione e nelle soluzioni ecosostenibili. Diventerebbe quindi proibitivo per gran parte degli imprenditori usufruire di tali strumenti senza un finanziamento appropriato.

Questa soluzione trovata dalla Psr rappresenta un embrione di innovazione aperta che in Italia ha già iniziato a diffondersi con risultati spesso molto interessanti. Lo scopo

ultimo risale proprio all'avvicinare il mondo della ricerca al mondo dell'impresa agricola, da sempre lontani e per nulla comunicanti.

Dalla banca dati di "*Innovarurale*" è interessante osservare i gruppi operativi attivati in questi ultimi anni e le innovazioni raggiunte. I GO sono in tutto 352, in un periodo compreso dal 2016 ad ora. In genere la collaborazione dura dai 2 ai 3 anni e si può notare come la regione maggiormente propensa ad usufruire di tali strumenti sia l'Emilia-Romagna, con uno spiccato interesse per la ricerca di innovazioni ecosostenibili di processo ma anche nuove soluzioni organizzative e di marketing, seguita poi da Veneto e Toscana. I finanziamenti concessi oscillano dai cento mila euro al milione di euro, sulla base delle forze coinvolte e dell'entità del progetto. Le innovazioni portate a termine sono in totale 70, la maggior parte delle quali di processo e organizzative.

Questi dati mettono in risalto come in Italia sia presente una certa sensibilità all'innovazione e anche le imprese di piccole dimensioni si stanno aprendo a nuove tecnologie e soluzioni per il proprio business. Tuttavia i numeri sono ancora insufficienti per poter parlare di vera e innovatività agricola italiana, sia per la probabile mancanza di ulteriori fondi, sia per la difficoltà delle imprese a iniziare progetti di questo calibro. Bisogna aggiungere che spesso questi gruppi operativi vengono attivati da consorzi o imprese di grandi dimensioni, diminuendo ulteriormente il numero di piccoli imprenditori singoli che richiedono questo tipo di aiuto.

Tra le misure più interessanti per l'ottica "innovazione" sottoscritte dalla Psr, è interessante approfondire la 6.1 riguardante l'"Aiuto all'avviamento di impresa per i giovani agricoltori". La misura è finalizzata a promuovere il ricambio generazionale, un modo indiretto per rendere le imprese agricole più sensibili e disponibili a implementare strumenti innovativi e tecnologici nei loro business. L'intervento prevede un finanziamento che copre le spese sostenute per l'insediamento, con una durata massima di cinque anni. I beneficiari sono giovani compresi dai 18 ai 41 anni, che possiedano adeguate competenze e qualifiche professionali. Si intravede quindi il desiderio della politica comunitaria di trasformare i distretti agricoli in veri e propri business orientati verso il futuro, la sostenibilità e la competitività. Il tutto con un'attenzione particolare, soprattutto in Italia, all'equilibrio tra innovazione e valorizzazione della tradizione. Innovazione che non deve essere intesa infatti come sostituto tecnologico delle usanze passate, ma piuttosto come strumento per

esprimere tutto il potenziale della tradizione ed affiancarla a pratiche nuove e vantaggiose per il territorio.

Da un breve rapporto introduttivo del di PEI-Agri ed European network for Rural Development (2020), *“Subgroup on Innovation for agricultural productivity and sustainability”*, 16° Meeting, è possibile comprendere come la politica comunitaria idealizza il farmer del futuro. L'agricoltore attuale in genere persegue una strategia di adattamento o diversificazione, sviluppa colture di tipo intensivo e specializzato, gestisce un'impresa di carattere familiare in modo tradizionale, con obiettivi di semi-sussistenza o crescita individuale. Il giovane farmer del futuro viene proiettato come un individuo attento alla sostenibilità e al perseguimento di strategie di rigenerazione economica e ambientale, sviluppando colture in ambiente controllato, nel rispetto del territorio e ricercando soluzioni efficienti e innovative. L'impresa classica familiare viene sostituita dalla micro-fattoria, spesso situata in zone urbane o periurbane e gestite con una mentalità aperta, come una sorta di Lab dove sperimentare nuovi metodi e coltivazioni. L'attenzione alla comunità e al social farming è sempre più intensa, mentre sparirà nel tempo la concezione di attività agricola e agrituristica come hobby incentrato alla sussistenza, verso una concezione di lifestyle e crescita del territorio. Skills sempre più richieste per gli imprenditori agricoli riguarderanno l'innovatività, capacità manageriali, resilienza e connessione con la comunità. Sostenibilità e circolarità saranno le parole chiave per la prossima generazione agricola. Si prospettano inoltre molte più partnership tra aziende familiari.

L'ultima misura presa in considerazione è la 6.4: “Sostegno ad investimenti nella creazione e sviluppo di attività extra-agricole”. Come anticipato dal nome, la misura aiuta le imprese agricole o i futuri imprenditori agricoli che desiderano diversificare i propri servizi. Tipici beneficiari sono proprio gli agriturismi, con una sovvenzione a fondo perduto quantificato al 70% della spesa ammissibile.

Il focus della Rete Rurale Nazionale, in collaborazione con Crea e Mipaaf (2020) *“Proposte dalla Bioeconomia per una Ortofrutticoltura Sostenibile”*, delinea le strategie della politica comunitaria per quanto riguarda la chimica verde e la bioeconomia. Non si entrerà nei dettagli di tale argomento, ma è importante citare come anche questi due ambiti siano fondamentali per lo sviluppo rurale, il raggiungimento di un'agricoltura interamente sostenibile e rinnovabile, nonché tecniche e innovazioni per il riutilizzo dei sottoprodotti e l'economia circolare. Il Psr ha

predisposto una serie di interventi diretti anche su questi frangenti, aprendo le porte ad una miriade di possibili nuove cooperazioni tra agricoltori, ricerca e players di settori diversi e interessati ai sottoprodotti agricoli per varie fabbricazioni, divenendo un aspetto importante anche per la multifunzionalità tipica dell'agriturismo.

2.2 Open e collaborative innovation

Il termine "open innovation" è stato coniato da Henry Chesbrough nel lontano 2003, per indicare il graduale passaggio delle imprese da una gestione dell'innovazione e ricerca *in house* ad una apertura verso l'esterno. È definita anche processo innovativo che opera come una ricerca aperta di soluzioni tra diversi players dietro organizzazioni convenzionali e confini tecnici (H. Chesbrough 2006). Le motivazioni di questo cambio di prospettiva sono da ricondurre alla sempre maggiore competitività dei mercati e ad un ciclo di vita dell'innovazione sempre più rapido e breve. Questi presupposti hanno portato grandi aziende ad aprire i propri confini di ricerca per beneficiare dell'oceano di conoscenza e di opportunità che ristagnano al di fuori. Più importante dello scopo finale è il valore che l'open innovation porta all'interno di un'organizzazione. Il contributo principale consiste nella riduzione di una o più fonti di incertezza che ogni azienda incontra durante i processi innovativi (Thomke, 2003): incertezza riguardo l'ambiente di mercato e incertezza riguardo l'ambito tecnologico. Secondo Von Hippel (1998), per ridurre questo tipo di incertezza le organizzazioni hanno bisogno di raccogliere due tipologie di informazioni:

- Informazioni sui clienti e sui bisogni del mercato
- Informazioni sulle possibili soluzioni tecnologiche

Tutte le innovazioni sono caratterizzate da questi due tipi di informazione. Spesso, però, sono collocate fisicamente in luoghi diversi. Diventa estremamente difficile per un'impresa sola raccogliere tutte le informazioni, svilupparle e trasferirle da un posto ad un altro senza l'aiuto di attori esterni.

L'innovazione aperta però ha comportato, oltre ad alcune problematiche di carattere culturale, anche la necessità di aprire i propri modelli di business, contemplando nuove metodologie per la creazione, monitoraggio e distribuzione del valore. Due fattori fondamentali hanno spinto questo fenomeno, anche in relazione alle PMI:

- La numerosa e crescente presenza di venture capital e corporate venture capital, in altre parole soggetti, imprenditori o aziende disposti ad investire in ricerca e sviluppo acquisendo oppure finanziando piccole imprese e startup.
- L'attenzione sempre maggiore alla proprietà intellettuale, spesso sottovalutata in Italia, con un approccio di management che mira ad utilizzare la PI come strumento di vantaggio competitivo.

L'implementazione di queste strategie ha portato alla nascita di veri e propri ecosistemi di imprese, università, centri di ricerca, intermediari e anche consumatori stessi, che in collaborazione sono riusciti ad oltrepassare i limiti tecnologici imposti dal mercato e generare enormi vantaggi distribuiti lungo tutto il network. La declinazione del termine "open innovation" subisce un cambiamento notevole in base alle dimensioni delle imprese e all'ambito politico-culturale dove viene implementato. La massima espressione la si può trovare negli Stati Uniti, dove l'innovazione aperta è portata avanti da grandi imprese con modalità molto flessibili e soprattutto con modificazioni rilevanti dei modelli di business e delle strutture organizzative aziendali. In queste realtà diventa usuale identificare negli ecosistemi di innovazione aperta un'attenzione particolare alla gestione della proprietà intellettuale, spesso utilizzata come vantaggio competitivo e addirittura come fonte di finanziamento e reddito costante. In Italia invece questa corrente presenta caratteristiche diverse, adattate in base al tessuto economico di PMI e al carattere culturale italiano. Nei sottoparagrafi che seguiranno si incentrerà il focus innanzitutto sulle tendenze di open innovation italiane, seguite da una visione più internazionale di strategie e modelli utili per pianificare e valutare con efficacia network ed ecosistemi di innovazione.

2.2.1 Fondamenti italiani e trend europei

In Italia il fenomeno open innovation può trovare un'anteprima nell'organizzazione dei distretti industriali. Nel corso degli anni la formalizzazione di questo concetto ha portato grandi aziende italiane a perseguire questa nuova tendenza anche se tutt'ora esistono enormi margini di espansione.

Il panorama italiano è variegato da moltissime piccole-medie imprese, con una percentuale di grandi industrie o addirittura multinazionali decisamente esigua. Ciò determina un'affermazione diversa dell'open innovation rispetto all'ambiente americano, più incentrata in questo caso alla partecipazione delle PMI all'interno di

start up e piccole imprese, disposte a mettere le conoscenze, innovazioni e tecnologie a servizio dei propri finanziatori. La letteratura italiana presenta ancora pochi studi a riguardo, tuttavia G. Iacobelli (2018) nel suo libro *“Open innovation Made in Italy”*, raggruppa alcuni rapporti, interventi e studi sul settore. Da un’analisi dell’Osservatorio su Open Innovation del 2018 del Comitato Settori Industriali, si nota come su un totale di circa 7700 corporate venture capital, poco più del 5% siano grandi aziende, contro circa 50 mila investitori rappresentati da persone fisiche.

Il trend in ogni caso è in crescita, sia per quanto riguarda il numero di startup (da circa mille del 2011 alle diecimila del 2018), sia per quanto riguarda l’aumento di investitori. In quest’ultimo caso l’incremento maggiore si ha proprio nel numero di piccole e medie imprese che investono in startup, con un plus di circa il 20% dal 2017 al 2018. Questo dato è rilevante perché sono proprio le società di capitali (e quindi le PMI in qualità di corporate venture capital) ad investire le somme maggiori ed avere quindi un impatto più costruttivo per la tela dell’open innovation.

Questi dati sollevano alcuni commenti: innanzitutto diventa evidente come molte PMI, anche grazie a forme organizzative più flessibili e meno standardizzate delle imprese multinazionali, possono essere in grado di interpretare velocemente possibili cambiamenti e cogliere nuove opportunità. In secondo luogo ciò dimostra la fattibilità di queste strategie in mercati anche diversi dal Tech e farmaceutico, pionieri dell’open innovation, costituendo una porta aperta per tutte quelle PMI che desiderano dotarsi di know how e tecnologie specifici, oppure acquisire competenze trasversali per apportare innovazioni di valore nel proprio mercato di riferimento. Rimangono alcuni limiti, in particolare le differenze culturali che creano attrito tra le potenziali partnership, il ruolo della finanza ancora marginale e arretrato rispetto all’Europa, il ruolo dei Technology Transfer Office (TTO) delle Università italiane, ancora poco integrati con il mondo delle imprese.

Entrando nell’operativo è possibile estrapolare le strategie di innovazione aperta più diffuse in Italia e in Europa. Lo studio di A. Onetti et al. (2017) *“Open Innovation in Europe: A Snapshot of the SEP Europe’s Corporate Startup Stars 2017”*, Mind the Bridge & Nesta, elenca le sei principali modalità di tendenza, in ordine di impegno richiesto:

- Eventi one-off e condivisione di risorse: tali opzioni possono consentire alle imprese di raggiungere un ampio pubblico di startup con investimenti molto

limitati. Il coinvolgimento è superficiale perché si ferma alla risoluzione dell'evento, ma spesso è sufficiente per apprendere informazioni significative riguardo all'innovazione per le imprese finanziatrici e riguardo alle evoluzioni di business e di settore per le start up coinvolte. Un ulteriore vantaggio è il ritorno positivo di immagine.

- Trend spotting e innovation outposts: questa modalità prende come riferimento i cosiddetti "Corporate Innovation Outposts", ovvero hub tecnologici dove le imprese insediano team specializzati per concorrere allo sviluppo di nuove tecnologie. Esempi di primaria importanza possono essere la Silicon Valley o Israele. In un campione di aziende europee preso in esame nel 2016, è risultato che ben il 45% hanno insediato un outpost in uno di questi due centri d'innovazione. Per le PMI, impossibilitate ad entrare in queste due realtà, l'opportunità potrebbe risiedere nell'assicurare una presenza all'interno di incubatori, distretti o ecosistemi di start up locali. Attualmente il trend spotting è una strategia in costante crescita.
- Acceleratori aziendali: rappresentano l'evoluzione del trend spotting, ovvero la creazione di una piattaforma interna o esterna che esponga i dipendenti ad un flusso continuo di innovazione e informazioni riguardo a nuove tecnologie. Queste piattaforme possono attirare ricercatori esterni, start up early stage, università, in modo da codificare al suo interno la massima quantità possibile di conoscenza e testare prodotti e servizi. Nel 2016 il 52% del campione gestiva almeno un acceleratore, con una tendenza crescente però all'esternalizzazione presso terzi. Emergono infatti preoccupazioni riguardo alla sostenibilità di acceleratori interni e alla loro stessa efficacia.
- Relazioni commerciali e startup procurement: le relazioni commerciali riguardano di norma startup più mature, che si prestano meglio a lavorare come fornitori di prodotti. Non è altro che l'inserimento di una start up all'interno della supply chain, portando innovazione e benefici agli utenti finali e facendo acquisire credibilità e fiducia alla start up. L'87% del campione è coinvolto in tale strategia, che risulta attualmente la più diffusa e produttiva.
- Investimenti in start up: sono utili, oltre che per motivazioni di carattere finanziario, anche per monitorare dall'interno lo sviluppo di aziende innovative e poter quindi valutare velocemente opzioni di acquisizione. Il 71% del campione

ha investimenti in start up e nel 2016 le aziende europee hanno investito in media in 3,5 startup. In periodi recenti si assiste ad una riduzione del corporate venture capital verso un aumento di investimenti diretti.

- Acquisizioni di startup: è l'opzione più impegnativa sia in termini finanziari che gestionali. Consente di interiorizzare le tecnologie, le idee e il talento. Dal punto di vista della startup è invece un modo per poter incrementare le risorse e quindi lo sviluppo dell'innovazione. Solo il 29% del campione ha acquisito nel 2016 una startup europea; nonostante ciò si conferma come una pratica in crescita anche se la disparità con gli Stati Uniti rimane ancora netta.

Analizzate le strategie più diffuse, si propongono ora alcune barriere tipiche dei settori europei e italiano in particolare all'introduzione di strategie open:

- Barriere strategiche: disallineamento tra le diverse unità organizzative. La mancanza di una visione condivisa tra tutte le funzioni aziendali comporta un rallentamento delle decisioni e delle relazioni con le startup, fattore spesso decisivo quando si parla di innovazione.
- Barriere culturali: nelle grandi aziende l'inerzia è forte e spesso si crea una sorta di avversione al rischio che scoraggia strategie open e contatti con startup.
- Barriere strutturali: strutture molto gerarchiche tendono ad approvare nuove partnership molto lentamente.
- Barriere procedurali: i processi delle grandi aziende sono spesso poco flessibili e troppo strutturate per convincere potenziali startup a stringere partnership.
- Immaturità dell'ecosistema italiano delle startup: rappresenta una debolezza esclusiva dell'Italia, che costringe le poche grandi aziende del territorio a guardare all'estero per attività di innovazione aperta.

Diventa cruciale per l'Italia coinvolgere sempre di più aziende di media e piccola dimensione di comparti non solo tecnologici ma anche tradizionali.

2.2.2 Strategie di innovazione aperta

In questa sezione si procederà ad esplorare strategie internazionali di open innovation. Alcune evidenziano una sorta di metodologia operativa, altre identificano alcuni metodi più concettuali innovativi che potrebbero avere grande potenzialità.

Il rapporto di K. Diener e F. Piller (2019), *"The Third RWTH Open Innovation Accelerator Survey: The Market for Open Innovation: Collaborating in Open*

Ecosystems for Innovation”, sostiene che l’operazione cruciale dell’implementazione di una strategia di innovazione aperta è la raccolta di informazioni. La ricerca diventa quindi una variabile competitiva primaria per il successo di un modello innovativo. Nel processo di raccolta informazioni viene inserita l’azione dell’intermediario, in questa sede definito OIA (Open Innovation Accelerator), che funge da raccordo tra l’impresa e il potenziale network di players, i quali potrebbero risolvere le esigenze innovative dell’impresa, chiamati “solvers”. I principali metodi di ricerca descritti sono due.

Ricerca diretta

Questa modalità ricalca le caratteristiche di una ricerca tradizionale. Con l’aiuto dell’acceleratore, l’impresa “seeker” definisce l’esigenza innovativa e, sempre in collaborazione con l’OIA, vengono identificati una serie di potenziali risolutori di tale questione. Questi risolutori possono essere imprese, centri di ricerca, privati che verranno contattati e quindi avviate le relazioni secondo strategie descritte in precedenza. Resta nelle mani dell’impresa seeker l’onere di avviare la selezione e trovare la soluzione migliore al proprio problema. In questa tipologia di ricerca è fondamentale la capacità dell’acceleratore di trovare il mix giusto di conoscenza (solver) da proporre all’impresa. Un esempio classico è la ricerca netnografica, che monitora un set di social media per rilevazioni di mercato. L’“openness” di tale iniziativa consiste nell’assenza di preconcetti e nella disponibilità a cercare informazioni considerando un grande bacino di fonti diverse.

Ricerca delegata (indiretta)

Questa metodologia è associata ai termini crowdsourcing e idea contests. In questo caso, infatti, l’esigenza delineata dall’impresa seeker, viene diffusa dall’acceleratore ad una “massa” di potenziali solvers pubblicando un’open call per raccogliere adesioni. Open call significa ad esempio promuovere un’idea contest su una piattaforma internet, chiedendo ai contribuenti di partecipare elaborando idee. Oppure postare sfide tecniche in determinati social media. In entrambi i casi, i potenziali risolutori si auto-selezioneranno in modo da vincere il task e quindi il premio in palio. L’acceleratore non dovrà, quindi, selezionare un target di possibili risolutori, ma basterà rendere le challenge aperte al pubblico. Nel paradigma di innovazione aperta, la ricerca indiretta rappresenta certamente una novità. I premi previsti possono essere materiali, monetari oppure sociali (reputazionali). In genere il premio include il trasferimento automatico

della proprietà intellettuale, in una sorta di scambio contrattuale. In altri casi la vincita comporta un iter più formale di negoziazione per la proprietà intellettuale, con possibilità di assunzione. Infine, è prevista la possibilità per l'impresa seeker di rimanere anonima in modo da evitare ogni influenza riguardante la percezione del brand, i livelli di qualità e i processi tecnici perseguiti.

Il tipo di metodologia scelta determina anche l'impegno successivo a coordinare i partecipanti per raggiungere l'obiettivo, oltre che modificare radicalmente l'interazione tra la piattaforma di accelerazione e i potenziali solvers. Lo studio di K. Diener e F. Piller rileva che il metodo delegato (indiretto) è più efficiente in termini di costi rispetto al metodo diretto. In ogni caso la scelta del criterio da applicare dipende dalla tipologia di problema da risolvere o innovazione da ricercare e dalla relativa complessità.

In alcuni casi, il task è talmente complesso da richiedere una scomposizione in due parti dove è consigliabile applicare sia metodo diretto che indiretto. In questi casi, spesso si ricorre al terzo metodo.

Workshop interdisciplinare

Forma ibrida di raccolta dati, l'idea consiste nell'organizzare workshop selezionando da 10 a 15 partecipanti e un moderatore. La durata varia da un'ora a due giorni, nel quale i membri sono chiamati a riflettere sui problemi sollevati dal moderatore e stimolati in vari modi ad elaborare idee e concepts. In base allo scopo ricercato, i partecipanti interni vengono selezionati tra i "migliori clienti" se lo scopo è la generazione di nuove idee, oppure vengono selezionati tra esperti tecnici o lead user se lo scopo consiste nello sviluppare prodotti concreti, prototipi o concept di carattere tecnologico. La terza forma consiste nell'inserire all'interno del gruppo alcuni partecipanti raggiunti tramite metodi di ricerca indiretti, in modo da creare un gruppo eterogeneo e stimolare il pensiero fuori dagli schemi. A differenza di un focus group, i partecipanti non devono solamente rilasciare feedback ma contribuire attivamente alla generazione di soluzioni concettuali e tecniche, a seconda della tipologia di problema rilevato.

Dalla ricerca di informazioni si presenta uno strumento per le decisioni di applicazione dell'open innovation. G. Iacobelli (2018) nel suo libro analizza una matrice presa da Studio ed Elaborazione Ernst & Young (2017), la quale prevede due variabili: il grado di confidenza che l'azienda ha maturato rispetto al mondo dell'innovazione e la capacità

finanziaria che l'azienda intende dedicare. Una prima situazione vede l'impresa interessata a strategie di open innovation ma ancora poco competente e con poca disponibilità finanziaria. Questa fase di "esplorazione" consiste nella raccolta di idee, informazioni, scouting e hackaton per iniziare a tessere la rete di relazioni, mantenendo comunque iniziative brevi ed economiche. La seconda situazione, detta "networking", vede l'impresa ancora priva di risorse ma con una buona esperienza in materia di innovazione. In tal senso un approccio orientato al network sarebbe l'ideale, anche attraverso piattaforme di co-creazione per lo sviluppo di nuove idee e prototipi. Il terzo caso è la situazione opposta detta "allocation", ovvero un'impresa poco competente ma con disponibilità di risorse. In questo caso diventa opportuno esternalizzare gli investimenti in innovazione, ad esempio a fondi di venture capital, che investiranno in startup per conto dell'impresa stessa. L'ultima situazione, chiamata "venturing", prevede ottime competenze e notevoli risorse finanziarie. Queste imprese hanno le capacità per guidare il progresso e quindi creare le proprie strutture attraverso acceleratori, corporate venture capital o acquisizioni di start up.

Sempre G. Iacobelli (2018) propone l'intervento di A. Agnoletti, Co-founder e COO di CDILabs. Egli identifica quattro modelli incrementali di innovazione collaborativa:

- Filiere di co-innovazione: oggi la velocità del mercato è profondamente cambiata, e così anche le imprese devono fare i conti con un time-to-market estremamente rapido. La filiera di co-innovazione consiste nell'integrazione di fornitori e clienti coinvolgendoli nella definizione degli ambiti di innovazione, passando dal co-sviluppo dei prodotti alla modifica in sinergia dei modelli di business. Un esempio è l'azienda Philips che ha intrecciato relazioni di collaborazione con i propri fornitori tramite speech, eventi o team interaziendali presso l'High Tech Campus di Eindhoven.
- Aziende pivot di innovazione aperta: imprese che costruiscono attorno a sé un network di collaboratori per innovare e servire il mercato. In questo caso l'azienda pivot deve possedere un modello di innovazione forte, competente e potenzialmente di beneficio per tutti gli altri utenti. Deve posizionarsi come riferimento dell'innovazione, stimolare relazioni e opportunità e svolgere una costante ricerca di partner rilevanti. In genere si tratta di grandi imprese, che possono finanziare diversi progetti di una certa entità e dedicare molte risorse alla gestione dell'ecosistema. Un esempio è il modello "Open Innovability" di

Enel, che l'azienda cerca di promuovere nei propri innovation hub per realizzare un network dedicato all'iniziativa.

- Contesti aggregatori e promotori di innovazione aperta: a volte non c'è un'azienda pivot che si fa carico di sviluppare e distribuire un modello innovativo, soprattutto in settori molto frammentati. In questo caso sempre più aziende sperimentano nuovi modelli di aggregazione, spesso supportati da terze parti che fungono da intermediari. Queste società incentivano la reciproca condivisione di bisogni di innovazione e la realizzazione di progetti congiunti. Esistono ad esempio consorzi di aziende, con un potere contrattuale alla pari all'interno del network, creati su specifici temi di innovazione. Mobi (Mobility Open Blockchain Initiative) è un esempio di no profit statunitense creata dalla collaborazione di oltre 30 diverse imprese anche europee, che promuove la sperimentazione della blockchain nel settore della mobilità.
- Ruolo della municipalità ed organizzazioni pubbliche: a volte l'impresa pivot non è un privato ma un ente pubblico, che non impone un modello innovativo ma funge da piattaforma di incontro e unisce al suo interno attori pubblici e privati. È il caso di alcune Smart City che diventano hub di sperimentazione. Un fine può essere la promozione di best practice testate nei diversi contesti locali oppure municipalità che creano ecosistemi partendo da aziende o competenze radicate sul territorio. È il caso di Copenaghen che ha introdotto l'innovazione aperta per diventare città ad emissioni zero nel 2025. Oppure Torino con la sperimentazione su strada di veicoli a guida autonoma.

Si propongono ora due modelli di pianificazione e valutazione dell'innovazione e del network. Lo studio di F. Robinson (2020), *"Dimensions of Collaborative Innovation"* del MITRE's Knowledge Driven Enterprise, utilizza una visione multidimensionale dell'innovazione collaborativa. L'innovazione collaborativa può essere definita come la parte dell'open innovation meno focalizzata sull'apertura e sulla tecnologia ma più incentrata sul valore creato dai network di imprese e le potenzialità delle collaborazioni.

Robinson propone di considerare un processo innovativo come un insieme di aspetti diversi dell'organizzazione che interagiscono per ottenere l'output finale. Le dimensioni presentate formano le sei facce di un cubo e rappresentano tutto ciò che accompagna l'innovazione collaborativa.

- Pensiero divergente: rappresenta una risorsa da incoraggiare in quanto stimola il pensiero creativo. A sua volta il pensiero creativo applicato alla risoluzione di situazioni critiche potrebbe portare a soluzioni innovative.
- Diversità: non solo demografica ma soprattutto di competenze e background per incrementare le opportunità e assicurare una visione a 360°.
- Motivazioni: comprendono un insieme di attività e obiettivi chiari, definiti e codificati, la libertà di sviluppare diverse abilità, l'autonomia di perseguire ciò che porta a maggiori risultati.
- Risorse: composte da tempo, denaro e spazi di allocazione.
- Cultura aziendale: influenza tutte le dimensioni e permette di incoraggiare l'autonomia individuale e remunerare il pensiero divergente, oppure al contrario sopprime le iniziative personali e la creatività. Spesso non è codificata ma deriva da una serie di comportamenti, attitudini, azioni e norme tacite.
- Leadership: se improntata all'innovazione e all'apertura permette di facilitare la crescita e la diffusione di idee e conoscenze tra il personale, oltre che portare vantaggi a tutte le altre dimensioni.

Secondo Robinson l'integrazione di queste sei dimensioni consente di delineare un percorso efficace e fluido per la creazione di innovazione e in particolare di innovazione collaborativa, progettando appunto un cubo che visualizzi la sinergia di tutte le componenti per la produzione dell'output finale. Un'altra evidenza è l'importanza della struttura aziendale nell'implementare strategie open. Non servono solamente capacità finanziaria, un mindset appropriato e relazioni con altri players. Diventa fondamentale adeguare la propria organizzazione e il proprio modello di business per rendere l'intera struttura aziendale flessibile e reattiva ai cambiamenti e ai paradigmi di innovazione aperta.

Il secondo modello deriva dallo studio di M. Cinelli (2019), "*Network processes for collaborative innovations*", pubblicato nel International Journal of Entrepreneurship and Small Business.

L'articolo analizza due differenti tipi di network, dividendoli in *orchestration network* e *coreography network*, richiamando in un certo senso l'intervento di A. Agnoletti riguardo ai quattro modelli di innovazione collaborativa.

Orchestration network

Modello proposto da Nambisan e Sawhney (2008,2011), si focalizza su un network “innovation-centric” ovvero definito e ideato da un attore centrale, che ne definisce i canoni di innovazione da raggiungere. I due autori suddividono il modello in due categorie:

- Innovation integrator: l'impresa hub definisce un framework di base per l'innovazione, mentre tutti i nodi del network svilupperanno componenti e prodotti complementari che verranno integrati e coordinati dall'attore centrale.
- Leader platform: l'impresa hub definisce un vero e proprio framework innovativo, ad esempio costituendo una piattaforma per lo sviluppo di innovazione, in modo da attirare gli altri membri a realizzare prodotti complementari e nuovi prototipi da integrare o meno con l'impresa hub.

L'impresa leader sarà quindi responsabile di delineare i principi del network. Alcune variabili di design comprendono la modularità (il grado in cui un network è suddiviso in elementi interscambiabili, sia in termine fisico che di conoscenza), il livello di apertura e il livello di interazione al suo interno.

I processi del network coinvolgono invece la leva dell'innovazione, la coerenza e l'appropriabilità dell'innovazione.

- La leva dell'innovazione rappresenta la propensione dell'impresa hub a rafforzare le opportunità di innovazione all'interno del network. Riguarda anche la gestione dei rapporti e degli asset tra i diversi nodi.
- La coerenza dell'innovazione riguarda l'allineamento tra le attività di creazione dell'innovazione e l'output innovativo richiesto dal mercato.
- L'appropriabilità dell'innovazione invece riguarda gli strumenti offerti ai partner per creare valore dalle loro idee innovative e tutelare tale valore.

Choreography network

Modello ideato da Ferraro e Iovanella (2015), si concentra sui network costituiti da molti attori senza nessun hub che orchestri le attività. In questo scenario i membri partecipano con processi auto organizzati dove l'ordine emerge tramite l'interazione tra i nodi. In genere questa tipologia di network è indispensabile quando coesistono molte imprese hub e la densità di connessioni tra le imprese non segue una struttura ad albero.

È evidente che non esistono variabili di design del network, in quanto non ci sarà un'impresa responsabile della costruzione della rete, ma in alternativa ci sono delle caratteristiche che vengono condivise dalle imprese. Queste sono la libera scalabilità del network; un'ontologia, cioè la codificazione formale di comportamenti condivisi; l'omofilia, ovvero la tendenza dei membri del network a creare collegamenti con imprese simili.

I processi di un modello coreografico presentano le seguenti caratteristiche:

- Flusso di conoscenza: include scambio, condivisione e utilizzo di informazioni tra i membri del network. Non essendoci un'impresa leader che veicola le informazioni, ogni nodo sarà responsabile di veicolare informazioni.
- Appropriabilità dell'innovazione: come nel modello ad orchestrazione, anche in questo riguarda gli strumenti messi a disposizione ai membri per appropriarsi e tutelare l'innovazione. A differenza del modello precedente, in questo caso la distribuzione di valore è generalmente equa tra gli attori.
- Stabilità: incrementa le collaborazioni e rinforza le relazioni tra i nodi, riducendo l'isolamento, l'uscita di imprese, il free rider e comportamenti opportunistici.
- Vitalità e salute: riguarda le nuove risorse, prospettive innovative, abilità e pratiche introdotte nel network dai nuovi membri.

Uno studio di F. Feranita et al (2017), *“Collaborative Innovation in Family Firms: Past Research, Current Debates and Agenda for Future Research”*, Journal of Family Business Strategy, analizza l'innovazione collaborativa all'interno delle imprese familiari.

Il tema dell'innovazione collaborativa diventa di primaria importanza in questo caso, in quanto associato alle imprese familiari, che ricalcano il tipico modello agrituristico italiano.

Generalmente le imprese familiari investono meno in innovazione rispetto alle imprese non-familiari, tuttavia la ricerca dimostra che sono proprio le imprese familiari a raggiungere la performance più elevata negli output innovativi. Per comprendere meglio questo “family innovation dilemma” vengono considerate tre prospettive.

Visione strategica

Riguarda l'accesso a risorse esterne per creare vantaggi competitivi. In tale contesto le imprese familiari necessitano di collaborazione per raggiungere input che altrimenti

non potrebbero mai ottenere. Dalla ricerca svolta emerge una relazione positiva tra concentrazione di aziende familiari e output innovativo regionale, dimostrando che gruppi di aziende familiari concentrate in una regione guidano ad un maggiore accesso a conoscenza e innovazione. L'eventuale assunzione di un CEO esterno alla famiglia potrebbe essere una buona strategia per accedere a tecnologie esterne. Anche se le caratteristiche delle imprese familiari possono nascondere la disponibilità a collaborare, le capacità peculiari di questo tipo di organizzazione potrebbe addirittura potenziarla. Ad esempio, l'orientamento a lungo termine, la flessibilità organizzativa, il processo di decision-making e le abilità comunicative sono tutti aspetti che potrebbero avere un effetto positivo nelle collaborazioni. Anche la condizione di microimpresa, spesso al di fuori dei grandi ecosistemi economici, consentono le collaborazioni l'una con l'altra e i trasferimenti di conoscenza a scapito di condizione istituzionali avverse causate dall'ambiente economiche o scelte politiche.

Visione transazionale

Riguarda la decisione di mantenere il pieno controllo sulle risorse oppure dividerlo ed esternalizzarlo con altre aziende. Chiaramente un controllo asimmetrico con altre aziende potrebbe portare ad azzardi morali o comportamenti opportunistici, che spingono le imprese ad elaborare sistemi di governance differenti. Dallo studio effettuato emerge che le modifiche di governance dipendono essenzialmente dalle caratteristiche individuali dell'impresa familiare. L'opportunismo in generale è più temuto dalle imprese familiari, che spesso demandano al manager l'onere di trovare possibili collaboratori rispettabili. Il risultato è che spesso il manager seleziona i potenziali partner da un gruppo di imprese già preconstituito e percepito dal manager stesso come affidabili, perdendo parte del paradigma di open innovation. Questa tendenza influenza negativamente anche la diversità dei partner delle imprese familiari. Da un lato si nota come il management delle imprese familiari svolga un ruolo positivo nelle implicazioni di innovazione e performance con l'internazionalizzazione. Dall'altro lato ciò determina costi transazionali molto elevati nelle collaborazioni, a causa soprattutto della scarsa fiducia.

Visione relazionale

Riguarda gli scambi di risorse, idee e conoscenze tra collaboratori, nonché la fiducia e le interazioni che intercorrono dall'inizio della relazione. È comprovata una relazione

positiva tra la formazione di collaborazioni e il capitale sociale: più un'impresa crea contatti e collegamenti, più è probabile che nascano collaborazioni tecniche. La nascita di collaborazioni ha però un effetto anche reputazionale, tramite l'acquisizione di uno status sociale percepito molto positivamente, soprattutto quando il fine di queste partnership riguarda output ecosostenibili. Ciò dimostra che le imprese raccolgono benefici dalle collaborazioni anche se non raggiungono gli obiettivi prefissati, per il semplice motivo di aver acquisito credibilità e immagine. La caratteristica della "familiarità", ovvero lo stile tradizionale del fare business di un'azienda familiare, aumenta con l'incremento delle interazioni con altre aziende collaboratrici. Questo perché la costruzione di relazioni è parte fondante della "familiarità", che oltre ad essere orientata al lungo termine, è orientata alla comunità e ad investire in relazioni di lunga durata.

L'open innovation è una realtà che crea numerosi vantaggi alle imprese, ciò nonostante non è esente da potenziali rischi e controindicazioni. Si procede ora a valutare quali sono i casi in cui una strategia open può rivelarsi un fallimento.

Per questo approfondimento si ricorre all'articolo di N. H. Dundas e S. Roper (2018), nell'*International Small Business Journal*, riguardante i fallimenti di mercato delle strategie di innovazione aperta.

La quasi totalità degli studi sull'innovazione aperta riguarda grandi imprese multinazionali, dotate di ingenti risorse, un know interno molto elevato e una rete di stakeholder ampia e affidabile. Ma cosa succede se è una piccola-media impresa a voler implementare una strategia open?

È stato anticipato in precedenza come in Italia buona parte dell'innovazione aperta si concentri nelle acquisizioni o partecipazioni in start up innovative. Tuttavia, parte fondante dell'open innovation consiste nella creazione di un network di imprese che collaborano per creare innovazione o per dare uno sbocco ad essa. È stato dimostrato come le PMI siano ancora restie all'adozione di strategie open, mentre quelle che rischiano, spesso restano al di sotto della soglia ottimale per quanto riguarda il numero di partner; inoltre i micro-business spesso sovrastimano i rischi di investimento in open innovation e faticano ad appropriarsi dei benefit derivanti dalle strategie a causa dei loro limiti di grandezza e quindi di assorbimento di conoscenza. Altre variabili che giocano a sfavore sono i rischi generali a livello tecnologico, anche a seguito

dell'instabilità della domanda per piccole imprese, e la mancanza di canali distributivi e di fornitura ben strutturati.

Elenchiamo di seguito i 3 principali drivers che provocano il fallimento delle strategie open:

- *Mancanza di consapevolezza:* le PMI sono spesso inconsapevoli dei benefici o comunque incapaci di stimare i ritorni derivanti da una strategia open. L'impatto di questa variabile tende a scomparire con l'esperienza dell'azienda nell'ambito di innovazione aperta, che dimostra l'esistenza di un effetto apprendimento tanto più elevato quanto più numerosi e diversi sono i nodi che compongono la rete.
- *Informazioni limitate sulle capacità funzionali dei potenziali partner:* informazioni incomplete o asimmetriche sui possibili nodi del network possono portare alla selezione di partner sbagliati. Ciò si traduce in output inferiori, inoltre è tanto più forte quanto più l'impresa è piccola e non ha risorse per ricavare informazioni.
- *Mancanza di fiducia:* si verifica nella fase di implementazione e partnership. La mancanza di fiducia può riguardare sia le capacità di un partner che le sue intenzioni. Contratti stipulati in situazioni di sfiducia tra le parti potrebbero tradursi in modelli di governance inappropriati. È anche detto azzardo morale per il rischio dell'imprenditore nel riporre fiducia in altre imprese poco conosciute o trasparenti.

Critico è anche il numero di imprese partner con cui si lavora. il numero ottimale varia in base al mercato, al settore e al paese di riferimento. Sulla base delle ricerche effettuate fino ad ora, è possibile far cadere questo numero in un intervallo tra 4 e 8, con una stima generale di 6 nodi per ottenere il massimo beneficio dall'innovazione aperta.

La tendenza delle piccole imprese è comunque sempre quella di porsi al di sotto della soglia di ottimo, a causa delle variabili elencate in precedenza.

La leva per spingere l'introduzione di strategie open "sicure" potrebbe essere proprio il numero di partner ottimali. Aumentando questo numero, il payoff di ritorno alle imprese potrebbe addirittura eliminare nel tempo le 3 variabili di fallimento della strategia. Inoltre, è dimostrato come i driver di fallimento legati alle informazioni si rinforzino con l'aumentare della distanza tra i partner.

Da ciò i ricercatori deducono che un intervento pubblico sarebbe forse determinante per spingere le imprese ad investire in open innovation, potenzialmente collaborando con un numero di imprese oltre l'ottimo sociale. Non solo il pubblico ma anche gli intermediari all'innovazione giocano un ruolo importante nel supportare, costruire e ridurre i rischi di fallimento delle imprese coinvolte in processi di open innovation e le diversità culturali e procedurali.

2.3 Open innovation e applicazioni nel settore agro-alimentare

Dallo studio di modelli teorici e concettuali riguardo l'open innovation, si presenta una sezione dedicata all'innovazione aperta in ambito agricolo e relative applicazioni pratiche. L'agricoltura non è esente dai cambiamenti che stanno affrontando i mercati e la ricomposizione dei settori, risultando spesso terreno fertile per tentativi di innovazione aperta e network spinti da iniziative comunitarie. La politica europea assume in questo senso un'importanza primaria e colma il divario tra le grandi aziende (e consorzi) agricole, le quali riescono ad attivare iniziative di innovazione utilizzando risorse proprie, e la miriade di micro e piccole aziende agricole, tipicamente familiari, che rischiano di rimanere vittime delle barriere tecnologiche ed ecosostenibili sempre più stringenti.

2.3.1 AKIS e open innovation agricola

Come descritto nel primo paragrafo, l'ente dedicato a sostenere queste iniziative è EIP-Agri (PEI agri in Italia), che mette in pratica le direttive della Politica di Sviluppo Rurale. È già stato mostrato come i Gruppi Operativi costituiti dall'EIP svolgano una funzione innovativa rilevante nel panorama italiano, consentendo a diverse imprese agricole di ottenere finanziamenti e collegarsi con il mondo della ricerca. In questa sede si fa un passo oltre entrando nel vivo dell'open innovation agricola. In parallelo alla Psr (Politica di Sviluppo Regionale) di carattere e finanziamento regionale e nazionale, esiste il progetto Horizon 2020 deliberato dalla commissione europea e volto a finanziare ricerca e innovazione in questo settore con fondi europei. Questi due sostegni rappresentano i pilastri su cui si basa l'attività dell'EIP. Il rapporto di EIP-Agri (2017), *"Horizon 2020, multi-actor projects"*, approfondisce questo punto. I progetti per i quali vengono richiesti i fondi devono sottostare al "multi-actor approach" che valuta se il progetto si focalizza su problematiche reali degli agricoltori o operatori che

necessitano di soluzioni innovative e tecnologiche. Inoltre, partner con competenze e risorse complementari dovranno unire le forze nelle attività richieste dal progetto dall'inizio alla fine. Lo scopo è creare soluzioni innovative che non siano confinate all'interno del mondo della ricerca ma siano direttamente applicabili e trasferibili dove c'è operativamente bisogno. Questo approccio permette di utilizzare il "modello di innovazione interattiva" promosso dall'EIP-agri, il quale si riallaccia ai modelli di open innovation tipici dell'impresa privata, creando nuova conoscenza attraverso scienziati, intermediari, agricoltori, imprese e no-profit. È quindi necessario guardare a più dimensioni, inclusi aspetti tecnici, organizzativi e sociali per colmare il gap tra scienza e pratica.

Il progetto Horizon riprende e potenzia uno strumento europeo considerato l'emblema del network e dell'innovazione collaborativa in ambito agricolo: l'AKIS. Il report della Commissione Europea in collaborazione con SCAR (Standing Committee on Agricultural Research) (2019), *"Preparing for future AKIS in Europe"*, descrive in modo analitico le politiche intraprese e il modello AKIS.

Il concetto di "Agricultural Knowledge and Innovation Systems" (AKIS) ha origine nel 2008 in ambito europeo. In un periodo in cui i metodi lineari di innovazioni stavano iniziando a crollare, l'AKIS venne pensato come sistema di innovazione enfatizzando non solo le singole parti del network ma soprattutto le interazioni tra i nodi, gli incentivi e i meccanismi di budget. Negli anni le potenzialità di questo modello vennero riconosciute, riuscendo a connettere il mondo scientifico con quello agricolo e facilitando i trasferimenti di conoscenza e innovazione, finché nel 2012 l'Unione europea lanciò l'EIP-Agri e i Gruppi Operativi, per spingere la diffusione di questi sistemi. La politica 2014-2020 ha cercato di espandere il raggio di azione degli AKIS inglobando non solo ricercatori e agricoltori (come nei Gruppi Operativi italiani) ma anche svariati player esterni come consumatori, imprenditori di settori affini, consulenti, utilizzatori della potenziale innovazione, creando così sistemi numerosi e uno scopo quasi più sociale rispetto che redditizio. Il progetto inoltre presta attenzione anche alla comunicazione e alla diffusione delle soluzioni e innovazioni sviluppate. L'ottica comunitaria e più estesa degli AKIS rispetto ai progetti regionali permette ai Gruppi Operativi di espandere le proprie competenze e soprattutto gli ambiti di applicazione, lavorando non più per una sola azienda agricola ma per lo sviluppo di gruppi di imprese.

Riguardo al futuro, la Commissione europea ha proposto un aumento dell'attenzione posta sugli AKIS, soprattutto in relazione alle sfide sempre più difficili del cluster "Food e Risorse naturali". Per il programma 2021-2027 si prevede di dare molto spazio alla modernizzazione del settore, attraverso la promozione di conoscenza, innovazione e digitalizzazione degli ecosistemi nelle aree rurali. Mentre il progetto Horizon 2020 si focalizza sul trovare progetti innovativi di forte impatto, il periodo 2021-2027 mira alla completa innovazione dell'ecosistema, includendo progetti e servizi complementari e di supporto che ruotano intorno ad essi. Riassumendo, i presupposti cercati dagli AKIS per il futuro sono:

- Potenziare i flussi di conoscenza e il collegamento tra ricerca e lavoro pratico.
- Rafforzare i servizi di consulenza agricola in modo da renderli intermediari di rispetto all'interno degli ecosistemi.
- Potenziare l'innovazione interattiva cross-tematica e trasversale per più settori.
- Supportare la transizione digitale dell'agricoltura.

Anche se attualmente la ricerca riesce a trasferire abbastanza conoscenza per sopperire alle sfide ambientali e produttive, in media è dimostrato che passano circa 20 anni dall'inizio della ricerca alla diffusione di massa dell'innovazione presso le aziende agricole. Questo lasso temporale si espande ulteriormente se si isolano le piccole e medie imprese del settore. Il risultato è che spesso gli agricoltori si trovano a dover imparare a utilizzare tecnologie in qualche modo già obsolete. Una sfida interessante sarà rendere l'innovazione agricola più rapida, più efficace nel processo di sviluppo e più efficiente nella diffusione con il mondo operativo.

Il rapporto di EIP-Agri (2018), *"Agricultural Knowledge and Innovations Systems: stimulating creativity and learning"* distingue tra AKIS 1.0 e 2.0. Il modello 1.0 rappresenta la situazione corrente che richiede un miglioramento nelle interazioni e nelle sinergie di azione. La diminuzione delle risorse, la popolazione in aumento, la pressione sull'ambiente, le modifiche delle aspettative dei consumatori e l'impatto crescente del cambiamento climatico sono solo alcune delle variabili che stanno modificando il ruolo delle filiere agroalimentari. Risulta quindi necessario potenziare gli scambi di conoscenza per sviluppare prodotti e sistemi di produzione più sostenibili. Inoltre, il sistema degli AKIS europeo attuale è minacciato dalla profonda varietà di applicazione che questi ecosistemi incontrano nei diversi stati europei. Gli ecosistemi tendono ad assumere un carattere nazionale, aprendosi all'interno dello Stato ma

chiudendosi paradossalmente ad altri Stati. Ciò comporta performance molto disparate che causano all'UE duplicazione di risorse, impegno, costi per il maggiore controllo richiesto e un inevitabile rallentamento delle operazioni e dei processi di innovazione.

Grafico 8: La situazione degli AKIS europei



Come si può notare dal grafico 8, c'è molta disuguaglianza tra le forme di AKIS adottate nei vari stati europei. Forme molto integrate sono tipiche generalmente del Nord Europa mentre l'Europa meridionale tende a soffrire una maggiore debolezza dei modelli. L'Italia presenta una distribuzione decisamente frammentata, tipica del tessuto economico-sociale di cui è composta. Il problema principale è la debolezza e l'arretratezza nella creazione di network rispetto a buona parte delle regioni europee. Pur essendo un punto di riferimento per la qualità delle produzioni, le esportazioni agroalimentari e le eccellenze enogastronomiche e rurali, l'Italia rimane indietro per quanto riguarda il trasferimento di conoscenza e l'innovazione in campo agricolo. Sebbene ci siano diversi progetti interessanti portati avanti dai Gruppi Operativi regionali, per quanto riguarda il progetto Horizon e gli AKIS la strada è ancora tutta in salita.

Dalla situazione attuale si prospetta l'arrivo dell'AKIS 2.0. I driver di cambiamento consistono principalmente nelle nuove tecnologie e nella centralità del ruolo del farmer. Nuove forme di IT e media stanno ponendo le basi per una maggiore semplicità di scambio di informazioni e conoscenza, una gestione più integrata e un'archiviazione

ed elaborazione di dati ormai inesauribile. Tutto ciò diventa imprescindibile per i nuovi ecosistemi che, dotandosi di tecnologie quali Blockchain o Cloud condivisi, potranno velocizzare e rendere più efficienti interazioni e progetti. Le barriere linguistiche e culturali esistono ancora ma i confini culturali tra player diversi si stanno ammorbidendo e questo porta al secondo presupposto: una maggiore comprensione dei problemi degli agricoltori. La maggiore sinergia e interfunzionalità delle parti permettono alla ricerca di lavorare di più e in modo più efficace sul campo, e agli agricoltori di apprendere e trasferire conoscenza con più motivazione¹.

Per rafforzare il collegamento tra ricerca e agricoltura, sono state ipotizzate diverse strade:

- Incentivare e premiare i ricercatori per il loro impatto nello sviluppo agricolo, rendendo la partecipazione al network un asset importante nel curriculum.
- Richiedere ai ricercatori di lavorare su innovazioni e soluzioni specifiche che siano comprensibili e il più possibile user-friendly per gli utenti finali.
- Migliorare la motivazione e l'ispirazione attraverso supporto, meeting regolari con i farmer ed eventi tematici.
- Utilizzare le dimostrazioni presso le aziende agricole come strumento per presentare i risultati delle ricerche e comprendere meglio i bisogni dei farmer.
- Organizzare sessioni di training specifiche e continue sia per ricercatori (riguardo l'approccio innovativo interattivo), sia per i farmer (riguardo l'utilizzo delle nuove tecnologie e delle innovazioni).

Anche i metodi di comunicazione per il trasferimento della conoscenza assumono un'importanza primaria. Al momento attuale paper cartacei sono ancora considerati rilevanti, anche se la tendenza guarda chiaramente alla digitalizzazione. Video e Youtube appaiono driver molto utili per la disseminazione di informazioni per la loro capacità di attirare l'attenzione, stimolare l'apprendimento e la condivisione con altri pari attraverso i social media. È preferibile utilizzare social media tecnici anziché generalisti e di massa, in modo da entrare in ambienti professionali utilizzati dai farmer. Non serve affermare l'importanza della pianificazione in tutte le fasi del processo di sviluppo e la misurazione dei risultati e dell'impatto della strategia scelta. Restano di forte impatto gli eventi sul campo, sia per la capacità di raggiungere molti utenti, sia

¹ Complice anche il cambio generazionale che porta all'interno degli ecosistemi agricoltori giovani e più predisposti ad integrare nuove tecnologie e nuove pratiche nelle proprie aziende.

per il rafforzamento di connessioni e interazioni tra di essi. Una sfida ardua consiste nel riuscire a convincere comunità o giornali scientifici a pubblicare studi riguardanti l'ecosistema, le innovazioni in atto e il multi-approach, creando materiale attrattivo per gli utilizzatori finali a discapito della comunità scientifica. Questo approccio più pratico, tuttavia, spesso viene rifiutato da testate giornalistiche con un pubblico esclusivamente scientifico e materie di trattazione prettamente teoriche.

Se la comunicazione appare come un mezzo imprescindibile per la corretta diffusione di conoscenza, un ruolo determinante è dato anche dai consulenti all'innovazione, ovvero i cosiddetti intermediari tra ricerca e agricoltura. Nonostante sia un ruolo di rilievo per il funzionamento degli AKIS, è stato parecchio sottodimensionato negli ultimi anni, sia per la mancanza di competenza in ambito innovazione, sia per l'interferenza degli enti pubblici in questo campo. In particolare in Italia, il ruolo dell'intermediazione negli AKIS è risultato spesso frammentato e incompetente. Linee guida per gli intermediari del futuro prevedono:

- Ricercare e coprire nuovi bisogni dell'agricoltura.
- Adattarsi ai nuovi profili dei farmer, informandosi sulle nuove tendenze e opportunità.
- Favorire l'accesso e lo scambio di informazioni.
- Promuovere un approccio più olistico ma allo stesso tempo ricercare consulenze più specializzate.
- Collegarsi con network internazionali per poter redistribuire all'interno dell'AKIS consigli e conoscenza da oltre i confini.

Concentrando l'attenzione sull'Italia, è possibile delineare le tipologie di RII (Research and Innovation Infrastructures) che operano in ambito agricolo. L'AKIS italiano, come visto in precedenza è caratterizzato da un elevato livello di frammentazione. Allo stato sono affidate le policy sulla ricerca e innovazione, mentre alle regioni è affidata la promozione della ricerca applicata, innovazione e trasferimento di programmi e progetti. La ricerca agricola è finanziata in larga parte dai programmi europei e dal governo, mentre i programmi di training in ambito agricolo e trasferimento di conoscenza sono sotto giurisdizione delle regioni e sono promossi perlopiù da privati e organizzazioni di carattere agricolo.

Non solo la ricerca agricola ma l'intero comparto di R&I italiano è sempre stato caratterizzato da un'alta frammentazione di strategie con molte iniziative sia nazionali

che regionali, dilazioni nell'implementazione di misure e instabilità riguardo l'allocazione e disponibilità di budget.

Tabella 1. Descrizione dei principali componenti degli AKIS italiani

	Pubblico/privato	Centralizzato/ decentralizzato	Concentrato/ frammentato
Ricerca	Pubblico	Decentralizzato	Frammentato
Estensioni	Pubblico/privato	Decentralizzato	Frammentato
Training agricolo	Pubblico (educazione)/privato (training)	Decentralizzato	Frammentato
Sistemi di supporto	Privato/pubblico	Decentralizzato a livello regionale	Concentrato per servizi riguardo gli input/frammentato per altri servizi

Fonte: European Commission, SCAR (Standing Committee on Agricultural Research), "Preparing for future AKIS in Europe", Agriculture and Rural Development, 2019

Ricerca

Gli istituti di ricerca applicata (come il CREA o il CNR) sono gestiti principalmente da istituti pubblici e università, che partecipano a progetti di innovazione locale o regionale finanziati dalle regioni. Nonostante ciò si stanno diffondendo centri di ricerca privati come fondazioni, spin-off universitari, laboratori polivalenti e parchi tecnologici. Anche i Gruppi Operativi stanno contribuendo alla creazione di organizzazioni pubblico-private cooperanti all'interno dei progetti. CREA rappresenta l'organizzazione italiana di punta per la ricerca applicata, coinvolta nell'innovazione agricola, trasferimento di conoscenza, consulenza e implementazione di progetti agricoli. Il suo ruolo è fondamentale all'interno degli AKIS, promuovendo e facilitando lo scambio di conoscenza tra gli attori e diffondendo innovazione e informazioni a tutto il network.

Estensioni: stazioni sperimentali o di ricerca

Queste stazioni di ricerca in Italia sono gestite sia da centri pubblici come CREA, sia da organizzazioni private a tema agricolo. Mentre quelle di carattere pubblico assistono prevalentemente piccole imprese per lo sviluppo del territorio, le organizzazioni private tendono ad affiancare imprese e consorzi medio-grandi, con interessi spesso più orientati alla redditività della ricerca applicata. Questi organismi

rappresentano il braccio operativo della ricerca, consentendo una maggiore implementazione dei risultati e la disseminazione delle informazioni agli utenti. Nonostante i fondi siano spesso instabili, il numero di questi organismi sta aumentando. Un esempio significativo è il Podere Stuard, una società agricola consortile che ha abbracciato la ricerca e collabora nella sperimentazione.

Innovation Hubs

Gli hub di innovazione sono probabilmente la categoria di attori dell'open innovation più sottorappresentata in Italia. Il più significativo in ambito agricolo è Edmund Mach Foundation, che è anche l'unico esempio di hub agricolo nel paese. I cluster e i distretti agroalimentari sono ciò che più si avvicina al concetto di Innovation hub in Italia. Essi garantiscono un'intermediazione tra la ricerca pubblica e privata e la cooperazione con aree geografiche di interesse strategico. Tuttavia, i loro processi si limitano spesso ad uno scambio di conoscenza ad elevatissima specializzazione, con il risultato di tagliare fuori buona parte del territorio e produrre valore e innovazione per una cerchia ristretta di operatori.

Altri R&I Networks

Un discreto numero di partnership nella ricerca e innovazione sono emerse in seguito ai progetti finanziati dall'Eip-Agri e dal supporto dei Gruppi Operativi nel periodo 2007-2013. In alcuni casi queste partnership si sono sviluppate in network territoriali consolidati, come la Rete Semi Rurali (RSR). Questo processo appare come un'esternalità positiva del lavoro dei GO, dimostrando che anche piccoli progetti locali sviluppati con alcune collaborazioni possono portare nel lungo termine all'affermazione di un network o un ecosistema improntato sulla ricerca in stile AKIS.

Lo studio di V. C. Materia (2012), *"The Agricultural Knowledge and Innovation System in Italy: dynamics, incentives, monitoring and evaluation experiences"*, Studies in Agricultural Economies, evidenzia alcuni punti salienti e criticità degli AKIS italiani. Nonostante lo studio fotografi una situazione anteriore alla PAC 2014-2020 che ha spinto l'innovazione italiana tramite i Gruppi Operativi e il progetto Horizon, descrive un ambiente italiano che riflette quello attuale. L'accento è subito posto sul sistema altamente frammentato degli attori italiani degli AKIS, ovvero Ricerca e Sviluppo, Educazione ed Estensioni di supporto. L'assenza di un coordinamento centrale contribuisce poi alla mancanza di policy unificate. La frammentazione delle

responsabilità, delle gestioni, degli enti, unita alla frammentazione degli incentivi che guidano la collaborazione tra le parti, limita molto l'efficienza del sistema. Dopo una breve descrizione delle tre forze in gioco, V. C. Materia sottolinea il sottosviluppo degli organismi pubblici di supporto e consulenza alla ricerca. Mentre la controparte privata svolge un ruolo di primaria importanza per i trasferimenti tecnologici e di conoscenza nelle grandi imprese agricole, il pubblico ancora manca di efficienza e di risultati. Ciò aumenta ulteriormente il divario tra grandi e microimprese e contribuisce alla stagnazione nei processi di riqualificazione territoriale e valorizzazione delle risorse naturali.

Il caso dell'Italia appare comunque peculiare rispetto al resto d'Europa. L'identità territoriale e locale delle zone rurali italiane conferisce una certa facilità allo sviluppo di approcci reticolari, soprattutto per temi come l'ecosostenibilità e la bioeconomia; tuttavia l'elevata eterogeneità degli attori e la frammentazione e dispersività della struttura portano a semplificare eccessivamente la realtà degli AKIS italiani. L'evoluzione degli AKIS dovrà chiaramente tenere conto delle esigenze locali ma allo stesso tempo garantire un controllo e coordinamento centralizzato e integrato. Altri due obiettivi per un maggiore allineamento con l'Europa potrebbero essere:

- Maggiore impegno e risorse alle analisi di mercato per comprendere i driver di domanda e il possibile impatto di innovazioni.
- Un forte investimento nello sviluppo delle risorse umane, per renderle più efficaci nello scambio di conoscenza.

Spostando leggermente l'attenzione verso l'innovazione collaborativa in filiera, lo studio di J. M. Meynard et al. (2016), *"Designing coupled innovations for the sustainability transition of agrifood systems"*, Agricultural systems, si focalizza sui processi innovativi distribuiti nella supply chain del settore agrifood, cercando di delineare un design innovativo che possa soddisfare sia la produzione che la distribuzione. Meynard riconosce che promuovere processi innovativi esclusivamente upstream (produzione) o downstream (distribuzione) non è efficiente per l'intera filiera dell'agrifood. Per uno sviluppo sostenibile occorre delineare un design "coupled" ovvero comune tra i diversi attori della supply chain. Non solo nelle filiere lunghe ma anche in quelle corte questo approccio appare più efficace, ad esempio con innovazioni nella distribuzione di cibo, quali il CSA (Community Supported

Agriculture²), shop collettivi, Alternative Food Networks e innovazioni di marketing per la parte retail.

In linea con le analisi di altri autori (Duru et al., 2015; Lamprino poulou et al., 2014) si può constatare che le innovazioni richieste per lo sviluppo di sistemi agronomici non possono essere solamente di tipo genetico, agricolo e tecnologico ma anche organizzative e istituzionali. In altre parole, serve la giusta struttura per coordinare e implementare una serie di innovazioni e operare in collaborazione con l'intera filiera. Il processo di innovazione richiede infatti uno scambio continuo di informazioni e conoscenza tra gli attori dimostrando come anche all'interno della filiera si può parlare di open innovation. L'innovazione aperta, dunque, rappresenta un'opportunità non solo per ecosistemi di aziende diverse che operano in sinergia e alla ricerca di innovazione, ma anche per intere filiere, siano esse lunghe o corte, che intendono integrare gli obiettivi e i processi sia a monte che a valle sviluppando innovazioni trasversali e trasferimenti di conoscenza lungo tutta la catena. Sotto certi aspetti, l'implementazione dell'open innovation è addirittura più semplice all'interno di supply chain dove gli attori sono collegati da rapporti di fornitura duraturi e collaborazioni costanti. Una problematica di questi network funzionanti da molto tempo consiste nel "technologic lock-in", ovvero un'inerzia trainante causata da routine, processi stabili e best practice consolidate che bloccano i tentativi di innovazione radicali provenienti dall'interno. In altre parole, un caso particolare di network che anziché favorire disincentiva lo sviluppo di innovazione aperta. Filiere corte e organizzazioni flessibili, il ricorso sistematico a strategie "open" che attirino risorse, idee e innovazione dall'esterno, potrebbero essere la soluzione per questo tipo di problema. L'autore definisce questo approccio come la creazione di "nicchie innovative", cioè team interfunzionali interni esternalizzati dal sistema per collaborare con outsider liberi dall'influenza del network. Anche l'intervento pubblico assume grande rilevanza, spingendo verso progetti innovativi "disruptive" con adeguati finanziamenti e supporti di ricerca. Ecco perché il sistema AKIS, seppur in Italia ancora sottodimensionato e

² Sistema di collegamento tra i produttori e i consumatori, dove gli agricoltori condividono con i consumatori rischi, costi, manodopera e opportunità della produzione. Lo scopo consiste nel promuovere l'agricoltura civica, il mutuo supporto e la sovranità alimentare, ovvero l'allontanamento dalla grande distribuzione, sostenendo una produzione controllata e di alta qualità.

inefficiente, rappresenta la soluzione più concreta e più efficace per portare innovazione libera da interessi e inerzie tipiche delle filiere della grande distribuzione.

Per la conclusione di questo paragrafo si restringe ulteriormente il focus tornando a considerare gli agriturismi. In letteratura esistono pochi studi riguardanti l'innovazione negli agriturismi e nessuna evidenza riguardo all'open innovation applicata ai sistemi agrituristici. Uno dei motivi risiede nel fatto che tendenzialmente l'agriturismo rappresenta per un'impresa agricola una scelta quasi opposta alla ricerca di innovazione. L'impresa agrituristica si differenzia in genere per la ricerca di tradizione, autenticità e all'offerta di un servizio genuino e che richiami gli stili di vita rurali. Tuttavia, come verrà sostenuto ampiamente nei prossimi capitoli, l'innovazione applicata agli agriturismi potrebbe dare uno slancio a intere zone rurali, potenziando le caratteristiche naturali e autentiche del territorio. In ambito di innovazione aperta e network un primo passo è stato compiuto dal primo Congresso Mondiale dell'Agriturismo, tenuto nel novembre 2018. Il breve rapporto di C. Barbieri e T. Streifeneder (2019) *"Agritourism Advances around the Globe: A Commentary from the Editors"*, Eurac Research, sintetizza la vision dietro questa iniziativa. L'esigenza nasce dalla crescita esponenziale dell'agriturismo nel mondo, come ampiamente trattato nel capitolo 1, e dalla moltitudine di servizi e caratterizzazioni diverse degli agriturismi. La situazione ha incoraggiato agricoltori, ricercatori, agenzie pubbliche e private a supportare il settore cercando di stabilire delle best practices e delle linee guide per l'agriturismo. Lo scopo era quello di evitare la dispersione del termine "agriturismo" e ricondurre questo tipo di attività allo stile di vita tipico rurale, ai prodotti genuini e di qualità e alla multifunzionalità che circonda le attività agricole. Un secondo limite che ha portato all'organizzazione del Congresso è la difficoltà nel raccogliere informazioni a livello internazionale, visti i confini quasi sempre locali delle imprese e la difficoltà negli scambi di informazioni. Così l'Istituto per lo Sviluppo Regionale Eurac in collaborazione con l'Associazione Agricoltori e l'Associazione Gallo Rosso del Sud-Tirolo ha organizzato una discussione globale nel primo Congresso Mondiale dell'Agriturismo: tre giorni di scambi di idee e informazioni tra scienziati, agricoltori e imprenditori da oltre 40 paesi. I partecipanti vennero chiamati per costruire una piattaforma internazionale che potrebbe dare impulsi regolari agli scambi di conoscenza cross-nazionali per delineare delle best practices e le caratteristiche di base di attività e obiettivi agrituristici. Un gruppo di ricercatori presentarono anche una

serie di articoli sulle condizioni rurali e dei settori agrituristici di paesi sviluppati e in via di sviluppo, promuovendo l'accezione di agriturismo non solo come meta turistica ma anche come polo di azione contro il cambiamento climatico e di rivalorizzazione dei monumenti storici rurali. Nonostante le idee emerse siano ancora lontane da concetti di AKIS o innovazione aperta, rappresenta in ogni caso un punto di partenza per un allargamento delle barriere informative e una visione più territoriale e internazionale dell'attività agrituristica.

2.3.2 Applicazioni nel settore agro-alimentare

In questa sezione si presentano alcuni casi di successo che vedono l'applicazione di sistemi di open innovation nei propri modelli di business.

Il rapporto di EIP-Agri (2017), *"Horizon 2020, multi-actor projects"* suggerisce due esempi di successo. Il primo è il caso di Diversifood, un consorzio francese che ha cercato di unire la produzione alla ricerca, fino all'implementazione di strategie di marketing adeguate. L'esigenza nasce dalla condizione dei raccolti europei, sempre più standardizzati. La mancanza di diversità nelle coltivazioni poco si integra con la necessità dell'agricoltura organica di avere coltivazioni molto diversificate che si adattino ai cambiamenti ambientali. Il progetto di Diversifood riguarda proprio l'arricchimento delle diversità colturali e dei prodotti derivanti. La sfida consiste anche nel saper promuovere una "cultura del cibo" e nel superare la resistenza e le barriere delle catene alimentari locali e dei sistemi agroalimentari già insediati, attraverso la valorizzazione di dozzine di specie inutilizzate a causa dei bassi input richiesti e delle condizioni specifiche di coltivazione. Il consorzio Diversifood connette l'intera filiera agroalimentare, dalla ricerca genetica sulle specie di piante al marketing e alla distribuzione. Il fulcro operativo è composto da agricoltori e ricercatori, coadiuvati da una serie di partner che rappresentano diversi contesti ambientali dell'intera Unione Europea. Il progetto coinvolge attivamente gli attori in gioco attraverso sessioni di training, attività di ricerca sul campo, sessioni di assaggi, negozi condivisi e così via. Tutte le funzioni, dalla semina al mercato, interagiscono tra loro in modo dinamico e coordinato. Il meeting annuale consente poi di unire tutti i partner per un confronto aperto e per l'organizzazione delle attività future. Per Diversifood la base del framework consiste nella diversificazione, considerata a tre livelli:

- Specie/genetica nelle coltivazioni

- Sistemi e processi di agricoltura
- Sistemi di commercializzazione dei prodotti finali

Per essere efficace, un approccio multi-attore avrà bisogno di adattarsi ad ogni coltivazione diversa, in base a variabili e contesti specifici, considerando ad esempio il trattamento delle coltivazioni, elementi agro-ecologici e fattori socioeconomici della regione di riferimento. In altre parole, il network dovrà essere flessibile per adeguarsi su misura al contesto di riferimento.

Il secondo caso riguarda il consorzio Treasure, finanziato dal progetto Horizon e coordinato dall'Istituto Agricolo della Slovenia. In questo caso il progetto è partito da un istituto di ricerca che ha deciso di rendere la ricerca più operativa coinvolgendo 25 partner da 9 paesi diversi. Lo scopo del progetto consiste nel migliorare le conoscenze, le abilità e le competenze necessarie per creare nuove filiere sostenibili di prodotti legati al maiale e valorizzare quelle esistenti. La domanda dei consumatori per prodotti a base di maiale di alta qualità, locali e salutari è in continua crescita, allo stesso tempo le preoccupazioni riguardo l'impatto della produzione verso l'ambiente si diffondono sempre di più. Treasure si focalizza sulla preservazione e lo sviluppo di filiere di produzione locali, utilizzando risorse tradizionali per aumentare la diversità delle specie, il benessere degli animali e la sostenibilità del settore. Nonostante la recente crescita del mercato, molti allevamenti locali di maiali risultano danneggiati, con il risultato di tagliare i costi sulle materie prime, sulla qualità della carne e sui processi di produzione per poter restare a galla. La cooperazione scientifica e la continua cooperazione tra diversi attori diventano quindi necessarie per valorizzare in primo luogo le filiere di produttori locali. Treasure ha iniziato la sua attività con un network di ricerca sul maiale mediterraneo, allargando poi il consorzio ad associazioni di allevatori, servizi di consulenza agricola, piccole-medie imprese agricole e centri di tecnologie agro-alimentari. Prerogativa del network è stata l'utilizzo pratico dei risultati raggiunti dalla ricerca e lo scambio costante di conoscenza tra gli attori, arrivando allo sviluppo di una joint venture per un marchio collettivo che assicurasse la qualità e provenienza dei prodotti e la sostenibilità dei processi. La fase di planning resta fondamentale all'interno dell'ecosistema, valorizzando ogni singolo attore con un ruolo visibile e ben definito. Gli esperimenti sul campo vengono condotti in situazioni di vita-reale, dove ricercatori e agricoltori collaborano per risolvere problematiche di varia portata. Treasure quindi, pur essendo nato da un progetto di ricerca, fonda la sua forza

sull'organizzazione di un network ricco di competenze differenti e potenziale da sfruttare per superare le naturali barriere culturali tra attori diversi. Gli obiettivi per il futuro vedono in prima linea l'estensione del network e la creazione di nuove reti in aree sottosviluppate per collegare la domanda dei consumatori all'agricoltura locale e alla ricerca.

Il rapporto di EIP-Agri (2018), "*Agricultural Knowledge and Innovations Systems: stimulating creativity and learning*", presenta una serie di altri piccoli esempi che aiutano a creare il quadro operativo degli AKIS europei.

Irlanda

Teagasc, l'autorità irlandese di Agricoltura e Sviluppo alimentare, è convinta che le reti e gli scambi di conoscenza debbano essere fortemente integrati all'interno degli AKIS. L'ente pubblico funge in questo senso da intermediario tra ricerca e agricoltura, assicurando accesso alle pubblicazioni, training continui e strumenti di supporto professionali per piccole e grandi aziende agricole coinvolte nei network. La chiave del loro successo consiste nell'affidare, tramite sub-contratti, servizi di consulenza e training a partner con conoscenze e competenze diverse, in modo da espandere il network e coinvolgere attori esperti nella codifica di innovazione, intermediazione e trasferimento di conoscenza. Il network così creato si compone di partner di settore, consulenti agricoli, consulenti commerciali, media agricoli e organizzazioni agricole. Potenziando l'intermediazione e lo scambio di informazioni, Teagasc mira a creare ottime sinergie tra ricercatori e agricoltori, incoraggiando i farmers a adottare nuove tecnologie.

Francia

La Francia rappresenta una delle punte di diamante nell'implementazione degli AKIS europei, con un approccio forte e piuttosto integrato e coordinato centralmente a livello nazionale. Tuttavia, fino a vent'anni fa la situazione era molto diversa e risultava difficile per piccole aziende agricole ricevere l'appoggio di ricercatori per risolvere problemi. Ma AKIS non significa solo integrare più competenze diverse ma anche svilupparne di nuove attraverso la cooperazione orizzontale. Scambiare conoscenze con altri agricoltori può essere infatti illuminante nella risoluzione alle sfide di produttività. È il caso di Jean Hamot, un agricoltore francese di mente aperta che a causa dell'utilizzo di macchinari sperimentò problemi di erosione e perdita di terreno

coltivabile. Nel 1996 incontrò un collega che utilizzava tecniche più conservative che minimizzavano l'impatto sui terreni e ne mantenevano la biodiversità. Ispirato dal collega, Hamot iniziò ad informarsi e apprendere riguardo questo tipo di tecniche. Oggi Hamot possiede oltre 200 ettari di coltivazioni organiche ed ecosostenibili a basso impatto ambientale, diventando un pioniere di queste tecniche che a sua volta ha condiviso con altri agricoltori del territorio, portando benefici collettivi e ripopolando addirittura la flora selvatica della zona.

Regno Unito

L'Inghilterra ha visto in questi ultimi anni un forte interesse da parte degli agricoltori verso l'innovazione e una propensione alla collaborazione spiccata rispetto ad altri paesi europei. Già nel 2012 il programma "Duchy Future Farming" che garantiva supporto scientifico e fondi a gruppi di agricoltori, ha portato questi ultimi a creare dei veri e propri "laboratori agricoli". Nei tre anni successivi ben 750 agricoltori presero parte attivamente ai laboratori finché nel 2015 la "Soil Association", associazione benefica inglese, costituì un network di agricoltori innovativi, per coordinarli verso soluzioni a problemi pratici. I fondi stanziati e il supporto fornito dalla ricerca permisero ai gruppi di raggiungere ottimi risultati. La Soil Association ancora oggi opera come maker di contatti e relazioni, formando nuovi gruppi e connessioni in base alla compatibilità, cooperando con i Gruppi Operativi dell'Eip-Agri. Il progetto Horizon ha trovato molto impiego in Inghilterra grazie proprio alla tendenza ormai radicata da alcuni anni di riunire agricoltori e ricerca per integrare gli sforzi verso l'innovazione.

Germania

L'esempio tedesco riguarda l'utilizzo dei nuovi media nella diffusione di conoscenza. Le nuove tecnologie, infatti, rappresentano strumenti molto potenti per gli AKIS, permettendo uno scambio di informazioni molto rapido e dando origine ai cosiddetti AKIS 2.0. L'utilizzo di video online, ad esempio, è esploso nell'ultimo decennio, risultando un'arma molto utile per colmare lo spazio tra ricerca e pratica nonché tra produttori e consumatori. MyKuhTube è la piattaforma che in Germania unisce ricerca, agricoltori e utenti finali. 20 agricoltori tedeschi pubblicano video giornalieri per documentare la realtà affrontata dalle loro imprese, arrivando a contare una comunità di circa 3000 iscritti su Youtube. Benché non enorme, la piattaforma permette agli utenti di seguire le giornate lavorative degli agricoltori, imparando a comprendere le

tecniche di coltivazioni, nuove tecnologie utilizzate, provare e testare metodi descritti per risolvere problematiche nelle proprie imprese. Ma anche incontrare le loro famiglie e conoscere le difficoltà del lavoro e le opportunità che offre il territorio. Un'idea che informa e arricchisce sia consumatori finali che altri agricoltori, apportando anche competenze scientifiche e coinvolgendo cittadini urbani, molto distanti sia fisicamente che culturalmente alla vita di campagna.

Finlandia

Uno strumento utile all'interno degli AKIS e non ancora citato è il benchmarking. Tale strumento permette di valutare la performance dell'impresa prendendo come riferimento altre imprese agricole studiate, definite appunto "benchmark". Solitamente comprende tre dimensioni misurate: qualità, tempo e costi. Ponendo come benchmark le imprese più profittevoli, gli altri nodi del network imparano come performare meglio e in che modo determinate imprese riescono ad avere successo. Ciò che rende questo concetto così importante è il fatto che all'interno di un ecosistema in continua collaborazione le imprese che performano meglio trasmettono la competenza e la conoscenza al resto del gruppo, dando la possibilità a tutti di apprendere segreti e strategie per migliorare il proprio business e abbandonare sentieri obsoleti, aumentando la produttività e la sostenibilità dell'intero ecosistema. In Finlandia un'impresa di consulenza agricola di nome Proagria ha fatto del benchmarking il proprio cavallo di battaglia. Gruppi di oltre dieci imprese agricole collegate da rapporti di cooperazione si confrontano in discussioni di gruppo per migliorare i risultati. Il focus è chiaramente lo scambio di conoscenza e i membri di Proagria si impegnano a istruire gli agricoltori riguardo nuovi risultati della ricerca, casi studio delle migliori imprese agricole, andamenti e trend di mercato, incoraggiando il gruppo a migliorare la propria produttività.

Belgio

A volte le best practices non portano ai risultati sperati e anzi finiscono con il creare delle barriere invalicabili alla creatività. Gettare via tutto e affidarsi a prospettive esterne può portare a soluzioni innovative inaspettate. È il caso di un allevamento belga di capre, Polle, che nel 2011 rischiava di chiudere i battenti. Incoraggiati dall'iniziativa del Centro di Supporto Belga all'Innovazione, i proprietari decisero di invitare un gruppo di consulenza composto dal CEO di un'azienda di biscotti, il

manager di un ospedale e il CEO di un'azienda di formaggi in pensione. Il risultato fu una serie di cambiamenti drastici che trasformarono l'azienda. Oggi l'impresa conta circa 600 capre che forniscono latte per la produzione di formaggio artigianale e libero da additivi. Alla fattoria è presente un negozio aperto tutto l'anno e un'area relax estiva con bar dove assaggiare i prodotti dell'azienda. In sintesi, uno sguardo esterno ha rivoluzionato l'impresa con strategie innovative e partnership che hanno salvato l'impresa e valorizzato una produzione locale.

Italia

Nonostante si sia già parlato della situazione open innovation italiana, sembra doveroso citare un caso di successo di impresa agricola che si è inserita come intermediaria tra la ricerca e i consumatori. L'impresa in questione è il Podere Stuard, azienda consortile in Emilia-Romagna. Da un'analisi della comunicazione è possibile notare come l'impresa sia attiva in ambiti molto diversificati, ma sempre con un'attenzione particolare al mondo della ricerca e sperimentazione. Oltre alle classiche attività agricole, l'impresa collabora con la ricerca in ben 19 progetti sperimentali diversi, spaziando dall'ottimizzazione dei sistemi agricoli conservativi, all'irrigazione sostenibile, le energie rinnovabili, fino alla valorizzazione dei sottoprodotti del Parmigiano Reggiano. Al connubio con la ricerca si affianca un'intensa attività di divulgazione e diffusione di conoscenza scientifico-tecnico indirizzata a imprenditori agricoli e tecnici del settore. L'azienda inoltre è sede di frequenti training e visite in campo, dove imprenditori e agricoltori possono interagire e discutere riguardo possibili soluzioni innovative. Le collaborazioni si estendono anche al ramo educativo con stages estivi, tirocini universitari, tesi di laurea, master e corsi di specializzazione. È infine attivo un punto vendita aziendale come collegamento diretto con il consumatore finale.

L'iniziativa veneta

L'open innovation veneta vede uno dei suoi punti di forza nelle RIR (Reti Innovative Regionali), in particolare nell'attività del consorzio "BioInnova Veneto". Tale consorzio rappresenta il "Cluster Biologico Veneto" e si inserisce nell'ambito dell'agricoltura biologica e dei prodotti derivati. Il report di Rete Innovativa Regionale – Cluster Biologico Veneto (2018), "*Consorzio BioInnova: Piano operativo 2019-2020*", presenta le linee guida e i principali obiettivi del Consorzio. La RIR è stata promossa

dall'Associazione Regionale Rete Bio Innovativa del Veneto, composta da aziende espressione di tutta la filiera produttiva del biologico, compresi istituti di ricerca e formazione professionale. Gli altri due fondatori sono Fondazione Univeneto e Rigoni di Asiago Srl. Lo scopo consiste nel favorire uno sviluppo strutturale del settore bio e delle produzioni ad alto valore di ecosostenibilità. Alcuni obiettivi specifici sono:

- Aumento del 10% degli operatori biologici operanti in Veneto.
- Deframmentare la produzione: riorganizzare i territori produttivi per favorire la creazione di masse critiche per l'agroindustria, aumentando del 20% il volume di produzione certificata biologica.
- Sviluppare i mercati esteri.
- Favorire l'aggregazione delle imprese, anche con soggetti esterni all'attività agricole o connesse.
- Supportare iniziative di ricerca e sviluppo per una cultura scientifica di settore, in modo da valorizzare i prodotti esistenti e incentivare lo sviluppo di nuovi.
- Incentivare modelli di agricoltura eco-sostenibili, in modo da salvaguardare l'ambiente e la salubrità dei prodotti stessi.

Il mercato del biologico è in rapida crescita presso i consumatori e il Veneto, con le sue eccellenze agroalimentari, può assumere un ruolo di tutto rispetto nella produzione. Le criticità però non mancano e riguardano le barriere tecnologiche molto alte che limitano l'entrata di produttori bio e le soluzioni tecniche offerte, la scarsità di conoscenze e i costi elevati delle nuove modalità produttive, spesso non sostenibili per il telaio di piccole imprese del panorama veneto. Il Consorzio, nella sua mission, prevede di fungere da catalizzatore per dare slancio al comparto incentrando l'attività sulla rimozione delle barriere informative e sull'avvio di progetti sperimentali per dare propulsione alla produttività del settore. Alcuni strumenti funzionali per il raggiungimento degli obiettivi sono:

- Organizzazione e centralizzazione di una base conoscitiva, progettando un'adeguata piattaforma di condivisione.
- Formazione di operatori e consulenti.
- Attività di ricerca e sperimentazione finalizzata alla riduzione delle barriere tecnologiche.
- Sviluppo di indicatori di sostenibilità degli agro-ecosistemi.

Capitolo III: Caso studio - AgriDots

In questo capitolo si presenta il caso di un'impresa agrituristica ancora in fase di pianificazione. La struttura aziendale prevede modelli di business aperti allo scopo di implementare, già dai primi giorni di vita, le teorie di network e open innovation fin qui descritte. L'impresa opererà nell'area rurale del basso Piave, cercando di sviluppare una filosofia orientata all'innovazione e all'ecosostenibilità, non per oltrepassare i concetti di tipico e rurale, ma per potenziarli, valorizzarli e farli comprendere appieno al consumatore finale. L'impresa in questione aprirà i battenti con il nome di AgriDots, riferimento chiaro al principio del network e all'obiettivo di unificare diversi nodi della rete in un nuovo ecosistema.

Come agriturismo, AgriDots rappresenta un'impresa familiare, orientata prevalentemente all'attività agricola. Un ampio casolare ristrutturato e cinque ettari espandibili di terreno per coltivazioni biologiche costituiscono le fondamenta di questa attività, al quale collaboratori esterni si uniranno per inserire un'intensa attività multifunzionale e un'intermediazione costante tra diversi attori della filiera e della ricerca. Come l'esempio citato del podere Stuard, AgriDots intende affermarsi come supporto diretto a sperimentazioni tecnologiche e innovative, promulgatore di conoscenza tecnica e scientifica e hub di incontri, generazione di idee e trasferimento di know-how tra svariate forze del territorio.

L'area specifica di riferimento per l'attività di AgriDots è la regione Veneto, ricca di prodotti tipici, con molto potenziale attrattivo per il turismo nazionale e internazionale e con un tessuto di microimprese decisamente esteso. Sarà dunque necessario delineare dapprima l'ambiente di business e l'attrattività del mercato agrituristico veneto, e poi descrivere il concept e il posizionamento dell'impresa.

3.1 Ambiente di business

Il mercato agrituristico veneto riprende grossomodo le tendenze descritte nel capitolo 1 per il mercato italiano, con alcuni piccoli accorgimenti. Dopo una panoramica del mercato regionale si procederà a delineare alcune politiche di sviluppo locale recenti e le prospettive future per l'ambito agricolo veneto.

3.1.1 Contesto competitivo e territorio

Il Veneto rappresenta una delle regioni più produttive in ambito agricolo, con un assetto territoriale prevalentemente di stampo rurale. Il rapporto di PSR Veneto (2020), *“L’agricoltura veneta verso il 2030”*, introduce una panoramica del settore primario nella regione. La produzione agricola lorda veneta è di circa 6,1 miliardi di euro l’anno, pari all’11% della produzione nazionale. Il tasso di crescita degli ultimi anni si aggira intorno all’ 1,5%. Le piccole aziende rappresentano la dimensione prevalente, mentre un numero contenuto di medie e grandi aziende gestiscono la quota maggiore di superficie agricola della regione. La dimensione e quantità di quest’ultimo tipo di imprese sta aumentando negli ultimi anni, mentre tendono a diminuire le piccole e microimprese a causa soprattutto di poca competitività e impossibilità a rinnovare gli investimenti. Crescono di conseguenza i lavoratori dipendenti mentre diminuiscono i lavoratori autonomi. Riguardo alla redditività, si registra in generale un aumento dell’incidenza dei costi sui ricavi, con un aumento relativo della quota di costi variabili. Ragion per cui appare sempre più utile innovare i processi produttivi per cercare di ridurre il più possibile i costi variabili oltre all’impatto ambientale. Risultano forti e diffuse le cooperative e i consorzi per le produzioni di qualità, allo scopo di rendere le imprese più competitive soprattutto nei mercati esteri e monitorare in modo più efficace i mercati. Il sistema cooperativo veneto in particolare è il secondo a livello nazionale per dimensione economica con una grandezza media più che tripla rispetto alla media italiana. Nonostante le ottime prestazioni però, il sistema cooperativo continua a soffrire la competizione verticale delle grandi imprese della distribuzione, dotate di elevato potere contrattuale. L’intensità produttiva è aumentata nel corso degli anni anche in seguito alla riduzione dell’area rurale verso una maggiore urbanizzazione. Ciò ha provocato in alcune aree una sorta di “banalizzazione” del paesaggio rurale, con una perdita rilevante di elementi strutturali. Si assiste comunque ad un incremento dell’agricoltura biologica, integrata e di precisione, riducendo l’utilizzo di prodotti chimici e fertilizzanti. Le superfici di produzione biologica risultano ancora limitate rispetto alla media italiana a causa della forte competizione interna e della propensione ai metodi intensivi.

Il settore primario ha beneficiato delle ricerche svolte principalmente da quattro Università e alcuni enti di ricerca. Al contrario di gran parte delle altre regioni che vivono i limiti già discussi riguardo agli AKIS italiani sulla frammentazione e mancanza

di organismi pubblici efficienti preposti all'intermediazione, il Veneto può vantare l'attività di Veneto Agricoltura, struttura pubblica per la sperimentazione, divulgazione e consulenza. Non mancano in ogni caso barriere alla diffusione delle innovazioni, legate alla disponibilità di risorse, scarsità di competenze tecniche, cultura imprenditoriale e un approccio tendenzialmente tradizionale a causa dello scarso ricambio generazionale (gli imprenditori agricoli sotto i 40 anni sono solamente il 12%). Nonostante gli sforzi dell'Amministrazione, è ancora poco diffusa l'adozione di innovazione e i costi di transizione sono ancora molto alti; segnale che il sistema potrebbe beneficiare di ecosistemi e iniziative innovative spinti da imprese private.

Il "*Rapporto 2019*" redatto dalla Rete Rurale Nazionale, in collaborazione con Mipaaf e Ismea torna utile per indagare alcune variabili quantitative. Il totale delle attività secondarie e di supporto all'agricoltura si attesta intorno 900 mila euro nel 2018, con un aumento del 19,2% rispetto al 2007. Come già trattato in precedenza, all'interno delle attività secondarie e di supporto si riconduce anche buona parte della multifunzionalità agrituristica. È interessante notare come il Veneto ricada tra le cinque regioni italiane più produttive in questo ambito, anche se le attività secondarie incidono solamente per il 17% sul totale della produzione agricola regionale, a differenza di regioni destinate maggiormente al turismo come Valle d'Aosta, Trentino Alto-Adige e Marche con un'incidenza che varia dal 30% al 40%. Questo dato potrebbe riflettere un mercato agrituristico e multifunzionale ancora poco sviluppato sotto il versante dei servizi offerti, con una propensione legata alle attività agricole tradizionali e una domanda ancora parzialmente insoddisfatta.

Il numero di agriturismi si attestava intorno ai 1450 nel 2018, in crescita rispetto agli anni precedenti, al quarto posto su scala nazionale dietro solamente a Toscana, Trentino e Lombardia. Anche per numero di arrivi e presenze turistiche il Veneto si difende bene: oltre un milione di presenze e 300 mila arrivi nel 2018, rispettivamente il 9,5% e 7,5% del totale nazionale. Anche in questo caso superato solamente da Toscana (regione di riferimento per l'agriturismo italiano) e Trentino.

Tabella 2. Principali driver di attrazione regionali

Regioni	Attrattori/Motivazioni in base alle recensioni		
Abruzzo	Tranquillità	Relax	Buona cucina
Basilicata	Paesaggio	Centri storici	Storia
Calabria	Mare	Spiaggia	Relax
Campania	Paesaggio	Cibo	Relax
Emilia Romagna	Cibo	Centri storici	Buona cucina
Friuli Venezia Giulia	Centri storici	Cibo	Tranquillità
Lazio	Storia	Luoghi interesse storico	Monumenti
Liguria	Mare	Paesaggio	Relax
Lombardia	Paesaggio	Tranquillità	Cibo
Marche	Tranquillità	Paesaggio	Relax
Molise	Tranquillità	Centri storici	Buona cucina
Piemonte	Tranquillità	Paesaggio	Cibo
Puglia	Centri storici	Mare	Cibo
Sardegna	Spiaggia	Mare	Tranquillità
Sicilia	Cibo	Centri storici	Mare
Toscana	Centri storici	Paesaggio	Cibo
Trentino Alto Adige	Paesaggio	Natura	Montagne
Umbria	Paesaggio	Tranquillità	Centri storici
Valle d'Aosta	Montagne	Paesaggio	Natura
Veneto	Centri storici	Passeggiate in città	Camminare

Fonte: elaborazioni Ismea-RRN su rilevazioni online www.booking.com

Da un'analisi qualitativa del "Rapporto 2019" sulle recensioni online di booking sono stati estrapolati tre driver di attrazione per ogni regione. La tabella 2 riporta una panoramica di tutte le regioni in modo da contraddistinguere chiaramente le variabili che influenzano il Veneto rispetto al resto d'Italia. Nonostante l'ambiente variegato e un turismo molto eterogeneo della regione, la sintesi dei risultati mostra questi tre driver di attrazione:

- Centri storici
- Passeggiate in città
- Camminate

Questi tre risultati rappresentano una netta controtendenza rispetto al resto d'Italia, che vede nella cucina, paesaggio naturale e relax le variabili attrattive più apprezzate e ricercate dai turisti. La scoperta di città e luoghi storici da visitare, insieme alla propensione a camminare, mostra un'altra faccia del Veneto come classica meta turistica balneare e montana. Le attività site in zone rurali potrebbero beneficiare di questa tendenza, cercando di organizzare un'offerta integrata che preveda percorsi a tappe, collegamenti agevoli con le città più vicine e una buona sinergia con luoghi e servizi di carattere storico e tradizionale.

Per quanto riguarda le fattorie didattiche il Veneto vede una situazione di ampio sviluppo e concorrenza. Sono ben 297 le fattorie didattiche nel 2019, ai primi posti insieme a Campania, Piemonte ed Emilia-Romagna. Il numero però cala drasticamente se si considerano le fattorie didattiche implementate da agriturismi, arrivando a 153. Ciò potrebbe portare alla conclusione che, nonostante l'agricoltura sociale e i propositi educativi vengano portati avanti con impegno in Veneto, buona parte di queste attività sono legate a imprese esclusivamente agricole. Emerge un potenziale inespresso da parte degli agriturismi che riuscirebbero ad inserire nelle offerte formative una serie di attività secondarie e multifunzionali inedite per l'agricoltura tradizionale.

Il quadro normativo veneto è molto dettagliato in ambito agricolo. In questa sede si accenna ai limiti di ricettività aggiornati al 31 ottobre 2019 che prevedono un tetto massimo di 30 posti letto per l'alloggio, 30 ospiti per l'agricampeggio e nessun limite per la ristorazione. Le percentuali di prevalenza per i prodotti della ristorazione comprendono: 65% (minimo) di prodotti propri, 20% (massimo) di prodotti di altre aziende agricole regionali e 15% (massimo) di prodotti extraregionali. La normativa è chiaramente rigida ma fondamentale per mantenere la caratterizzazione tipica e genuina dell'agriturismo, oltre che limitare la potenziale espansione strutturale per evitare un'eccessiva commercializzazione e offerta di massa degli agriturismi. L'agriturismo veneto, in altre parole, è regolato dalla legge per figurare come un'attività tipica, di nicchia, che valorizzi al massimo i prodotti locali. Tale presupposto è limitante per chi intende espandere la propria attività ma spinge indirettamente all'organizzazione di strutture a rete o network. Questi permettono ad ogni singola impresa di mantenere i limiti strutturali imposti, ma creano maggior valore e competitività incrementando il numero di nodi e i servizi offerti in sinergia con essi. AgriDots è stata progettata sulla base di queste opportunità del mercato regionale e nazionale, cercando di sradicare gli approcci del farmer tradizionale per abbracciare le logiche del farmer del futuro, aprendo i modelli di business e interagendo con una rete di imprese simili e affini per potenziare e valorizzare anche la singola offerta individuale.

3.1.2 Sviluppo locale del Veneto

Il rapporto di PSR Veneto (2020), *“Comunicazione e Sviluppo locale: esperienze, risultati e prospettive nel quadro del PSR Veneto”*, presenta le linee guida per lo

sviluppo del territorio della regione Veneto. La prima area potenziata dalla regione per lo sviluppo del territorio è la comunicazione. Questa tematica assume particolare importanza anche in relazione al trasferimento di conoscenza, prerogativa molto più semplice se affiancata da un'infrastruttura pubblica dinamica e aperta al cambiamento e alla digitalizzazione. L'istituzione pubblica veneta ha modificato la comunicazione da semplice informativa top-down alla condivisione di messaggi e informazioni con gli utenti, in modo da influenzare positivamente anche l'ambiente esterno e creare una rete di comunicazione agile e flessibile. La regione Veneto, nell'ambito del PSR 2014-2020, ha rivoluzionato la comunicazione progettando un piano pluriennale per calendarizzare tutte le attività, prodotti, canali e strumenti.

Per quanto concerne lo sviluppo locale, emerge in questa sede un terzo sostegno nazionale e comunitario per la crescita rurale: il programma LEADER. Questo programma finanzia dal 1990 interventi a livello locale di svariati ambiti tra cui quello turistico e agricolo, volti al miglioramento del territorio. La particolarità di questo programma è sempre stato l'approccio dal basso, multisetoriale, integrato e innovativo. Oggi racchiude inoltre un ulteriore elemento qualificante: la cooperazione tra territori e partenariati locali nazionali ed europei, in un'ottica quindi ancora più allargata. Dopo trent'anni di applicazione, coinvolge tutte le province del Veneto, con nove gruppi di Azione Locale e oltre 70 milioni di euro di risorse.

Gli obiettivi regionali predisposti dal LEADER prevedono di concentrare l'azione verso i territori marginali e sottosviluppati, promuovere la pianificazione e progettazione locale, inserire strumenti di misurazione dei risultati, valorizzare le risorse locali attraverso lo sviluppo di processi ecosostenibili, contribuire all'inclusione sociale, promuovere la partecipazione attiva di partner pubblici e privati e l'accesso ai finanziamenti europei. A differenza degli AKIS e dei Gruppi Operativi, il LEADER non si occupa direttamente di innovazione ma piuttosto di riqualificazione di aree rurali sottosviluppate, presupposto interessante per l'area di azione di AgriDots.

La comunicazione all'interno del progetto LEADER è stata riconosciuta dalla regione come un driver di fondamentale importanza. Alcune specificità hanno caratterizzato tale modello fin dalla nascita e ruotano attorno proprio all'efficacia comunicativa:

- Approccio territoriale: le aree Leader si formano tramite accordo tra i portatori di interesse del territorio.

- Approccio bottom-up: capacità di ascoltare i portatori di interesse per costruire programmi che rispecchino il modello di sviluppo locale.
- Gruppi di Azione Locale: partnership pubblico/private che hanno lo scopo di tradurre gli obiettivi negoziati tra le parti in programmi operativi.
- Approccio multisettoriale e integrato: capacità di far dialogare tutte le realtà economico-sociali dell'area e contribuire alla crescita del territorio.
- Cooperazione e networking: Accogliere modelli dall'esterno cooperando con partner di portata nazionale o anche internazionale. Far crescere la comunità locale attraverso network di lavoro.

Un'indagine della Regione del Veneto (2015) ha preso in considerazione tre target – cittadini, beneficiari e potenziali beneficiari, portatori di interesse – in modo da comprendere il livello di conoscenza dei Programmi di Sviluppo Locale. Il risultato richiama una problematica evidenziata anche da AgriDots riguardo il profondo gap di conoscenze agricole e innovative tra cittadini e operatori del settore. I cittadini dimostrano un livello di conoscenza molto basso per tutte le politiche, programmi e strumenti europei a favore dell'agricoltura. Riguardo al progetto LEADER, addirittura l'82% dei cittadini dichiara di non conoscerlo o averne mai sentito parlare, in particolare giovani, disoccupati e studenti. La situazione migliora osservando i beneficiari, di cui il 30% è a conoscenza delle Politiche di Sviluppo Locale e il 51% dei Gruppi di Azione Locali. Anche in questo caso, però, quasi la totalità di giovani compresi tra i 18 e i 24 anni dichiarano di non conoscerli.

I portatori di interesse (enti, istituzioni, organizzazioni, consorzi) paiono chiaramente ben informati sull'argomento, essendo dei punti di riferimento nell'attuazione di politiche rurali. In particolar modo ritengono più rilevanti le politiche di sviluppo di aziende agricole e imprese, il trasferimento di conoscenze e informazioni, i servizi di consulenza alla gestione dell'azienda. Si nota come i tre programmi considerati più importanti dalle forze in gioco coincidano con tre importanti leve degli AKIS.

Per tentare di compensare questi gap informativi, la Regione Veneto ha impostato un'intensa attività di comunicazione, mirata anche ad un pubblico generico e di massa, attraverso diversi strumenti quali: incontri ed eventi pubblici, help desk, formazione e aggiornamento, comunicati stampa, pubblicità e uscite su tv, stampa, radio, sito internet, social media e newsletter.

3.1.3 Il futuro dell'agricoltura veneta

Il rapporto di PSR Veneto (2020), *“L'agricoltura veneta verso il 2030”*, illustra alcune linee guida e obiettivi del Veneto per l'agricoltura del prossimo decennio. Il report descrive parte delle decisioni prese all'interno del PSR 2021-2027 dell'Unione Europea. Tralasciando i presupposti già descritti nel capitolo 2, riguardo agli obiettivi della nuova PAC, agli AKIS 2.0 e alla digitalizzazione del reparto agricolo, sembra interessante restringere il focus ad una serie di fabbisogni estrapolati e classificati dalla Regione Veneto in base al grado di importanza:

Fabbisogni di massima importanza

Ricadono all'interno di questa categoria le seguenti attività:

- Favorire il ricambio generazionale
- Efficiente utilizzo delle risorse idriche
- Accrescere il livello di competenze degli operatori agricoli
- Tutelare le imprese dalle calamità naturali ed eventi naturali
- Migliorare la redditività del comparto agro-alimentare
- Favorire innovazione e differenziazione di prodotto
- Protezione della qualità dei terreni agricoli

Tutti questi fabbisogni richiamano gli obiettivi solitamente formulati dagli AKIS, condizione che dimostra la tendenza della regione a proseguire e rinforzare questa direzione. Sono anche prerogative che AgriDots si impegna a sviluppare, in particolar modo il trasferimento di conoscenze e competenze, l'innovazione di prodotto e processo, l'ecosostenibilità ed efficienza dei processi agricoli. L'intenzione di spingere il ricambio generazionale è decisamente positiva per cercare di ridurre le barriere culturali tutt'ora presenti che limitano e in alcuni casi respingono i processi innovativi e le collaborazioni con la ricerca.

Fabbisogni molto importanti

All'interno di questa sezione si può trovare:

- Miglioramento della governance, coordinamento e cooperazione tra intermediari all'innovazione e imprese del settore
- Sviluppo e diffusione delle ICT
- Sostenibilità energetica

- Conservazione dei paesaggi e diversificazione delle attività rurali
- Accrescimento della capacità dei territori di proporre offerte turistiche competitive e integrate
- Sviluppo di reti strategiche tra imprese

Anche in questo caso la politica di AgriDots appare in linea con quella regionale. Interessante è il sostentamento per il settore turistico, attraverso il potenziamento delle offerte integrate e quindi delle sinergie tra imprese di servizi, prerogativa molto rilevante per gli agriturismi.

Fabbisogni importanti

In questa sezione vengono accorpate le esigenze del territorio di interesse regionale ma meno urgenti rispetto a quelle già descritte. Tra queste si può trovare:

- Sviluppo di condizioni atte a promuovere e favorire l'accesso al credito
- Valorizzazione e conservazione delle risorse genetiche agricole
- Sostenimento della relazione tra aree urbane e rurali, montane e di pianura
- Miglioramento dell'accesso e qualità dei servizi alla popolazione

Incrociando il grado di efficacia delle opzioni strategiche nel perseguire gli obiettivi comunitari e la preferenza espressa dal Pei-Agri in relazione ai fabbisogni ritenuti più urgenti per lo sviluppo rurale veneto, sono state selezionate dieci priorità regionali.

Tabella 3. Le 10 priorità regionali

Priorità regionali	Gradiente di	
	importanza	urgenza
1. Resilienza e orientamento del settore primario	••	•••
2. Integrazione di filiera e territoriale in chiave multifunzionale	•••	•••
3. Modello agroindustriale integrato e azioni di marketing	••	••
4. Approccio agroecologico per mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici	•••	••
5. Economia circolare e innovazioni della bioeconomia	•••	••
6. Servizi ecosistemici e resilienza territoriale	•••	••
7. Sbocchi occupazionali attraverso diversificazione e multifunzionalità	•••	•••
8. Strategie innovative di sviluppo locale integrato per l'inclusione sociale	••	••
9. Salubrità dei prodotti e benessere animale valorizzando le risorse locali	••	•••
10. Rete integrata del sistema della conoscenza e dell'innovazione	••	•••

Nota: ••• elevato; •• medio.

Fonte: PSR Veneto, "L'agricoltura veneta verso il 2030", 2020

Come mostrato nella tabella 3, le due priorità che presentano massima importanza e massima urgenza riguardano entrambe lo sviluppo della multifunzionalità, espressione tipica delle imprese agrituristiche. Collegando questo dato con la bassa incidenza delle attività secondarie (tipicamente agrituristiche) sul totale della produzione agricola, si può affermare che una maggiore competitività e offerta agriturbistica potrebbe aiutare l'amministrazione pubblica a raggiungere i propri obiettivi.

Queste 10 priorità possono essere riassunte in parole chiave:

1. **Imprese e territorio:** le imprese agricole rappresentano un elemento essenziale per lo sviluppo del territorio, in particolar modo se si integrano verticalmente o orizzontalmente con altre imprese private e pubbliche. Una forte collaborazione e integrazione tra piccole imprese comporterebbe un aumento di potere contrattuale e una maggiore valorizzazione delle risorse tipiche e regionali.
2. **Multifunzionalità:** il concetto di multifunzionalità è cruciale non solo in chiave agriturbistica e quindi di servizi diversificati, ma anche in chiave di processi innovativi, diversificando la produzione agricola e abbracciando le nuove frontiere della bioeconomia.
3. **Economia circolare:** concetto già presentato nel capitolo 2, viene preso di mira per raggiungere maggiore efficienza, garanzie di sicurezza e tracciabilità dei prodotti. Anche il cambiamento climatico incentiva il ricorso all'economia circolare per riequilibrare l'uso delle risorse naturali.
4. **Sviluppo aree rurali:** in questo contesto è prioritario il ricambio generazionale e lo sviluppo di progetti che garantiscono una maggiore redditività alle imprese, una buona diversificazione dell'offerta e la valorizzazione delle risorse locali.

3.2 Posizionamento del brand

Alla luce del contesto competitivo e delle prospettive di sviluppo del territorio rurale veneto, si delinea di seguito l'identità del brand AgriDots, la mission e il concept del progetto innovativo. A livello strategico verrà presentata un'analisi SWOT e un'analisi del target di riferimento per l'offerta agriturbistica.

3.2.1 Concept dell'impresa

Il concetto di impresa si sviluppa partendo dal concetto di intermediazione. Tra i problemi maggiori dell'agricoltura italiana oggi, figura sicuramente la mancanza di spinta del settore pubblico italiano verso processi di innovazione aperta, collaborativa e networking che lasciano le imprese agricole in una situazione di iper-competitività e arretratezza tecnologico-procedurale rispetto al resto dell'Europa. Ciò si ripercuote negativamente non solo sulla redditività della piccola media impresa agricola italiana, da sempre il perno delle campagne venete, ma anche sull'efficienza dei processi agricoli, sulla riduzione degli sprechi, sul potenziamento del biologico e naturalmente sulla crescita e sviluppo locale delle comunità che gravitano attorno alle campagne. AgriDots si pone innanzitutto come propulsore di questa rincorsa all'innovazione, focalizzando la propria attività sulla creazione e gestione attiva di network e progetti di collaborazione tra i player più importanti del settore: i piccoli imprenditori, i centri di ricerca e sviluppo, le università, la comunità locale. Il tutto con il supporto, il finanziamento e la coordinazione degli enti pubblici, per uno sviluppo e riqualificazione del territorio. In particolare, AgriDots intende porre le basi per la sua attività nelle zone rurali della provincia di Venezia, per ripopolare la campagna e potenziare il turismo (sia locale che estero). Ma aiutare i piccoli imprenditori a realizzare innovazione mettendo a disposizione i loro asset e la loro esperienza ai centri di ricerca, non è l'unico scopo dell'impresa. Infatti, AgriDots si propone di portare l'innovazione, la conoscenza creata, l'esperienza e i progressi degli agricoltori opportunamente codificati, direttamente al consumatore finale. Uno dei problemi riscontrati è infatti l'enorme gap informativo riguardo all'intero mondo agro-alimentare tra cittadini e operatori del settore. La conseguenza è un generale disinteressamento da parte dei consumatori finali, in particolare di aree urbane, alla vita rurale e agli sviluppi innovativi ed ecosostenibili del settore, di fondamentale importanza per problematiche di carattere mondiale come il cambiamento climatico, la gestione degli sprechi e l'inquinamento. Tramite intense attività di marketing e organizzazioni di eventi, l'impresa desidera coinvolgere i singoli utenti all'interno dei processi di innovazione, codificare la ricerca con un linguaggio stimolante e interessante per un pubblico di massa, organizzare eventi che possano portare l'utente a toccare con mano l'innovazione e interagire con le tecnologie, fino all'offerta integrata, in stile alternative food networks, dei prodotti e servizi delle piccole imprese ai consumatori finali. AgriDots intende, quindi, aiutare le piccole

imprese a bypassare le grandi catene distributive, detentrici di poteri contrattuali forti, per raggiungere direttamente il consumatore. Ciò permette di accorciare la filiera e assicurare a gruppi di piccoli imprenditori, artigiani dell'agricoltura, un margine più elevato e di conseguenza un maggiore investimento e propensione all'innovazione.

Dots rappresentano i molti puntini che la start up vuole unire e potenziare per portare al consumatore qualcosa di nuovo, completo e di valore. L'innovazione principale si riassume nell'idea di ridurre le barriere informative, le distanze, i bias e il rumore che attualmente pongono un muro tra il mondo dell'agricoltura e ricerca, in particolare degli AKIS, dei gruppi operativi, delle innovazioni agricole in campo meccanico, biochimico, informatico e il mondo del consumatore finale, del turista, del cittadino sempre più responsabile e consapevole dei temi green, biologico, sostenibile, ma allo stesso tempo ancora lontano dal comprendere le innovazioni a monte. Una funzione, in altri termini, di raccordo tra players molto diversi ma che spesso lavorano, ricercano e consumano per uno scopo comune: la salvaguardia dell'ambiente, la tutela dei nostri territori e la produzione di valore. AgriDots è fermamente convinta che dare la possibilità ad ogni persona di comprendere con semplicità, di toccare con mano e addirittura collaborare alla realizzazione di innovazioni e tecnologie che preservano la nostra terra, potrebbe dare una vitalità inedita alle nostre campagne e ripopolare le zone rurali. Tutto ciò con l'effetto di spingere la domanda agrifood fuori dalla città, verso i mercati locali, i network di imprenditori e rendere quello dell'"agricoltore" un lavoro finalmente redditizio, attrattivo, privo di pregiudizi e legato attivamente al progresso e alla ricerca, senza abbandonare la tradizione ma valorizzandola con metodi più sostenibili. Eip-agri, con il progetto Horizon 2020, ha aperto il mondo agricolo all'innovazione collaborativa, convogliando gruppi di ricerca verso quelle realtà aziendali più virtuose e in cerca di innovazioni che risolvessero determinati problemi. La caratterizzazione del territorio italiano facilita lo sviluppo di un approccio reticolare, ma allo stesso tempo la grande eterogeneità degli attori e una struttura frammentata e dispersiva degli AKIS rischia di compromettere la diffusione di innovazione. AgriDots si propone di interagire e gestire l'innovazione in queste realtà appianando le divergenze e le differenze tra gli attori, creando un linguaggio comune, e con uno step ulteriore: aumentare i nodi dei network, creare collaborazioni continue, unificate e a lungo termine, ma soprattutto unire il tutto con il consumatore, quel

soggetto, quei milioni di puntini, che di fatto mantengono vive e attive le campagne. Creare a tutti gli effetti degli innovation outpost per l'agricoltura.

Una volta potenziato il canale diretto con i consumatori e iniziato il processo di innovazione o raccolta fondi tramite bandi pubblici, AgriDots si occuperà di gestire i processi e il trasferimento tecnologico tra i nodi del network, mantenendo una comunicazione coinvolgente con il pubblico di utenti e organizzando eventi per la presentazione delle innovazioni oppure attività per includere consumatori o start up nelle attività di progettazione e innovazione. L'ampliamento della base clienti convoglierà maggiori risorse nella ricerca, che a sua volta stimolerà maggiore interesse nel pubblico, innestando un circolo vizioso dagli effetti imprevedibili ma possibilmente sorprendenti. Il target di riferimento potrebbe includere anche imprese non agricole, di settori però contigui all'agricoltura e che contribuiscano alla ricerca e alla creazione di un'offerta integrata.

Come ampiamente mostrato, la situazione degli AKIS in Italia in ambito agricolo è ancora parzialmente inefficiente, tuttavia alcuni progetti degni di nota sono stati intrapresi con l'appoggio dei Gruppi Operativi. Ciò che risalta è la forte tendenza dei nuovi e vecchi ecosistemi innovativi di concentrare e diffondere la ricerca esclusivamente tra tecnici del settore e agricoltori. Il trasferimento tecnologico avviene quasi sempre in modo orizzontale, cercando di sensibilizzare e istruire operatori agricoli del settore. AgriDots cerca un passo oltre: inserire in questo circuito anche il consumatore finale. In linea con le strategie di open innovation utilizzate nei settori più high-tech, il contributo dei consumatori e degli utenti privati si rivela spesso prezioso, senza contare l'ampio raggio di azione che è possibile raggiungere attraverso i nuovi media.

A livello operativo, AgriDots avrebbe già la disponibilità di operare con un'azienda agricola della provincia di Venezia ed è in contatto con alcuni ricercatori per possibili collaborazioni. Le competenze del team coprono in gran parte l'aspetto di marketing e comunicazione, la gestione e la conoscenza del mondo agricolo (anche operativo) e l'ambito della gestione dell'innovazione e trasferimento tecnologico e di know how. In ogni caso sarebbe rilevante la presenza di un esperto di sistemi informatici per ottimizzare la gestione dei dati e gli scambi di informazioni all'interno dei network; sarebbe utile anche l'eventuale presenza di una figura tecnico-scientifica in campo biochimico o biotecnologico come punto di incontro attivo con il mondo della ricerca.

In sintesi, la mission di AgriDots consiste nell'unire tante forze frammentate nel territorio per creare un ecosistema di innovazione sinergica e collaborativa, rendendola il fulcro dell'esperienza agrituristica offerta al consumatore finale. Il processo innovativo viene così trasmesso in modo fluido, comprensibile e attrattivo dalla ricerca all'utente finale, allargando ulteriormente la portata del network. Una creazione e diffusione di esternalità positive che potrebbero potenzialmente valorizzare il territorio rurale, salvaguardare l'ambiente e dare una spinta al tessuto socioeconomico della campagna del Basso Piave, ripopolando e rivitalizzando la ruralità periurbana.

3.2.2 Analisi SWOT

L'analisi SWOT presentata si basa sulle evidenze scientifiche emerse nei primi due capitoli ed è particolarmente utile per analizzare quali leve potenziare e quali problematiche strategiche risolvere. Inoltre, rappresenta un primo tassello per il posizionamento di AgriDots rispetto al trend della concorrenza.

Punti di forza

- Modelli di business innovativi e offerta agrituristica originale che offre un'esperienza inedita per l'utente e un approccio diretto e attivo all'innovazione.
- Coinvolgimento di utenti e consumatori nei processi di innovazione.
- Focus su innovazioni ecosostenibili di prodotto e processo, sperimentazioni e progetti di sviluppo e valorizzazione del territorio.
- Distribuzione degli investimenti e delle sperimentazioni tra i nodi della rete, con conseguente riduzione di costi, impegni e tempistiche.
- Data cloud e scambio dinamico di dati per una crescita rapida.
- Comunicazione ad ampio raggio d'azione grazie alla diffusione di informazioni tramite il network.
- Sistema sinergico a rete che permette di superare il problema della scalabilità, proponendo offerte integrate e potenzialmente più competitive. Le barriere fisiche vengono superate coordinando eventi e offerte sull'area di diverse aziende del network.

- Fattorie didattiche e attività educativo-formative a diretto contatto con l'innovazione e rivolte in particolare a studenti superiori e universitari, attualmente i meno coinvolti in queste attività.

Punti di debolezza

- Necessità di un organico e competenze superiori alla media degli agriturismi per gestire la domanda, l'attività agricola e sperimentale, i rapporti con i partner.
- Costi fissi elevati (almeno nei primi anni di attività).
- Offerta poco adatta ad un pubblico che ricerca il massimo della tipicità e tradizionalità. Iniziative che potrebbero trovare la resistenza di un turismo conservatore.
- Paesaggio e ambiente naturale poco attrattivo, contiguo a centri urbani e poco adatto a vacanze o escursioni incentrate su tranquillità e relax.
- Predilezione dei turisti italiani e stranieri per paesaggi incontaminati, caratterizzati da un intervento minimo dell'uomo.
- Mancanza di personale adibito alla tipica accoglienza cordiale e calorosa degli agriturismi tradizionali, molto apprezzata dagli agrituristi.
- Il sistema a rete e la collaborazione con numerosi attori di settori diversi potrebbe creare una sorta di "confusione" nella mente del consumatore riguardo all'immagine del brand e ai valori dell'impresa, con il rischio di cadere in una sorta di ambiguità.
- Possibili inefficienze e attriti nella gestione del network e nelle interazioni tra attori di settori diversi e cultura differente.

Opportunità

- Crescita dell'interesse dei consumatori verso il biologico e l'agroalimentare di qualità, ma la conoscenza del settore e in particolare delle innovazioni agricole risulta ancora minima.
- Driver di attrazione degli agriturismi veneti legati alle visite culturali, alle città e alle camminate, in altre parole ad esperienze attive e formative.
- Rapida crescita di degustazioni ed eventi enogastronomici.

- Aumento dei costi variabili per le tecniche di agricoltura intensiva che giustificano ulteriormente gli investimenti in tecniche innovative e a basso impatto ambientale.
- Sistema cooperativo tradizionale viene utilizzato principalmente per il monitoraggio dei mercati e soffre la competitività delle grandi aziende. L'AKIS prende il posto della cooperativa come ecosistema di piccole imprese.
- Amministrazione pubblica favorevole e propositiva verso l'innovazione, l'integrazione di imprese e il trasferimento di conoscenza. Progetto Horizon, LEADER e Gruppi Operativi potenziati dall'Unione Europea e dall'Amministrazione regionale.
- Multifunzionalità ancora poco diffusa tra le imprese ma considerata prioritaria per l'amministrazione pubblica.
- Rigidità dei limiti legali per gli agriturismi che favoriscono l'organizzazione a rete.

Minacce

- Domanda interna degli agriturismi statica e concentrata in prevalenza nei weekend.
- Generale diffidenza verso le forme di turismo rurale.
- Barriere culturali all'adozione di innovazioni, con relativi costi di transizione molto elevati.
- Ricambio generazionale ancora limitato.
- Aumento delle medio-grandi imprese agricole e della loro dimensione a danno delle piccole imprese.
- Possibili difficoltà nel reperire finanziamenti pubblici o tempistiche troppo dilazionate nel tempo.
- Limiti imposti dalla pandemia Covid-19.

Dall'analisi SWOT è possibile estrapolare quattro marketing objectives:

1. Utilizzare l'interazione tra innovazione aperta e offerta al consumatore per innescare un processo di circolarità, dove la creazione e diffusione di innovazione attira nuovi utenti, turisti e consumatori, e viceversa la crescita del bacino di utenti favorisce lo sviluppo di innovazione e di progetti per la valorizzazione rurale. Una sinergia di modelli di business che portano il cittadino

a contribuire in modo diretto alla crescita innovativa e sostenibile, in una sorta di win-to-win che porta beneficio ad ogni nodo del network.

2. Delineare un modello di agriturismo slegato dalla forma tipica di soggiorno dedicato alla tranquillità, al paesaggio e al relax, per proporre un'esperienza più attiva, coinvolgente, educativa e interattiva con il mondo agricolo e tecnologico. Evitare competizioni con le forme tipiche del settore turistico quali alberghi, B&B e ostelli, oppure con agriturismi che vantano paesaggi spettacolari, creando un mercato nuovo. Nel lungo termine, riuscire a rendere il network una sorta di percorso a tappe da vivere in ogni momento della giornata, con le sue offerte integrate, le diversità e le innovazioni da toccare con mano in ogni singolo nodo.
3. Ottenere l'appoggio e lavorare in continua sinergia con l'Amministrazione pubblica per raggiungere obiettivi comuni, creare un sistema di trasferimento dati flessibile ed efficace e sensibilizzare il pubblico su tematiche ambientali ed ecosostenibili. Diventare collaboratori di riferimento per la ricerca agricola veneta, rinnovando di volta in volta i propri modelli per adeguarsi alle sfide del futuro e allinearsi fin da subito alle prerogative della nuova PAC 2021-2027.
4. Rendere la staticità della domanda agrituristica interna un'opportunità. Puntare sulla saturazione della domanda italiana per condurla verso una prospettiva inesplorata ed allargata di agriturismo. Sfruttare il trend crescente delle escursioni in giornata per rendere l'agriturismo una realtà in continuo mutamento, da scoprire e riscoprire più volte per rimanere aggiornati sulle ultime novità riguardo l'ambiente e le tecnologie agricole, degustando una rivisitazione del tipico in chiave innovativa e sostenibile.

3.2.3 Key-Target e posizionamento

Il passo successivo consiste nel delineare il segmento di mercato chiave per la proposta di valore di AgriDots. È stato ampiamente dimostrato dagli studi descritti nel primo capitolo come la famiglia con bambini rappresenti un target tipico degli agriturismi, i quali negli anni si sono adeguati proponendo una serie di attività di intrattenimento per le fasce più piccole, promuovendo uno stile di vita sano e un approccio interattivo-educativo all'agricoltura.

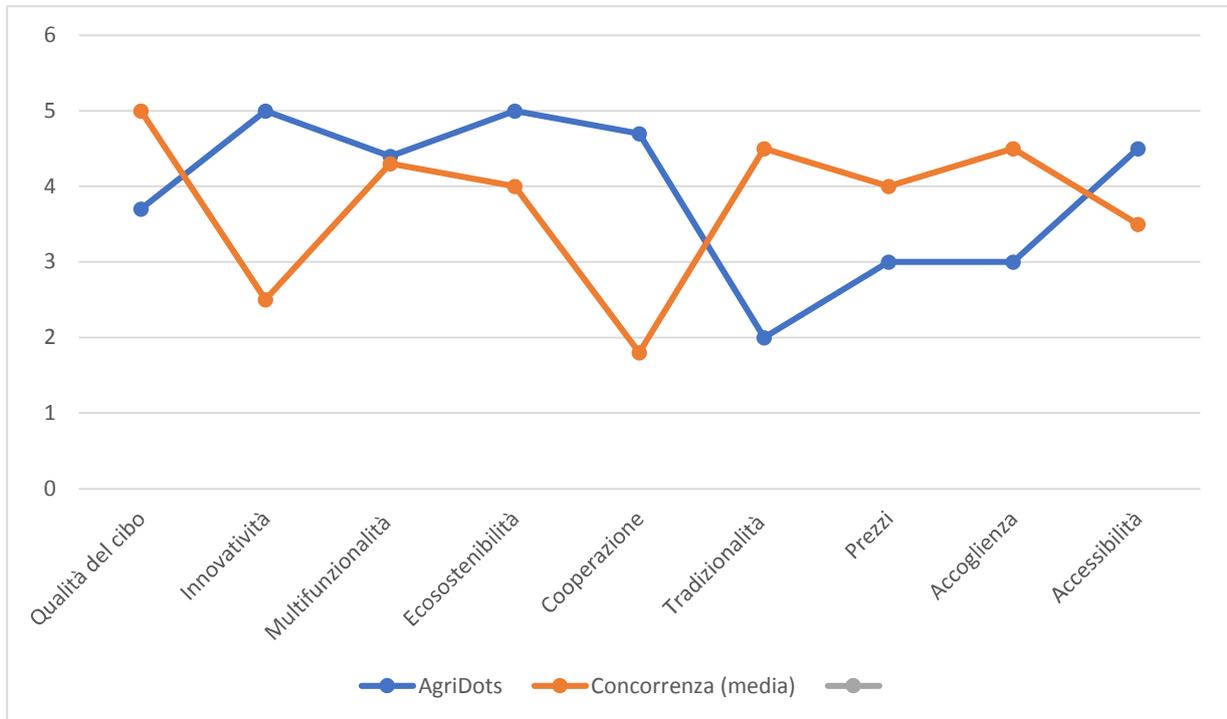
Un altro segmento importante è rappresentato dall'ecoturista, descritto ampiamente dallo studio di R. Fattorini (2007), come un profilo che ricerca una vacanza di scoperta, novità, lontano dai luoghi ordinari e di massa, organizzando i propri viaggi in autonomia. In contrapposizione al turista "tradizionale" che vede la vacanza come sinonimo di tranquillità e relax. Gli ecoturisti si adattano alla natura circostante e presentano comportamenti allocentrici (Plog, 1973), ovvero sono maggiormente sensibili alla natura, alla cultura e alle problematiche relative. Il terzo segmento di interesse è rappresentato da esponenti della generazione Z, più in particolare giovani compresi tra i 18 e i 25 anni, generalmente studenti universitari e in media la fascia di popolazione meno interessata alla vita agricola e allo sviluppo rurale. Nonostante questa prerogativa poco attraente, bisogna ricordare dal rapporto di R. Garibaldi (2020) che la generazione Z sta manifestando un inaspettato interesse verso le vacanze enogastronomiche, con il 79% che dichiara di ricercare nei viaggi sempre più esperienze uniche e memorabili. In questo senso il digitale ha influenzato la visione dei giovani, i quali si ritengono per l'80% motivati a provare esperienze enogastronomiche grazie a recensioni o post pubblicati in rete. Oltre all'appeal degli eventi a tema enogastronomico verso i giovani, bisogna quindi considerare anche la facilità di comunicazione ad ampio raggio, grazie l'utilizzo dei social media e del web. Inoltre, tra gli obiettivi aziendali figura l'educazione e la sensibilizzazione dei giovani ai temi innovazione agricola ed ecosostenibile, che unita ad un'intensa organizzazione di eventi in grande, potrebbe diventare un driver di attrazione molto potente per questa fascia di popolazione.

AgriDots ha deciso innanzitutto di rivolgere la propria offerta ad utenti locali, puntando dapprima alla zona circostante del Basso Piave per poi nel tempo cercare di diventare un polo di attrazione per clienti e turisti da tutto il Veneto e regioni contigue. Le motivazioni consistono in primo luogo nel carattere prettamente breve, attivo e dinamico del soggiorno presso l'agriturismo, che richiede quindi una certa comodità nel raggiungere l'azienda per eventi di poche ore fino a pacchetti di attività proposti per pochi giorni. In secondo luogo, lo scopo sociale dell'agriturismo di "istruire" la popolazione riguardo l'innovazione agricola si riflette necessariamente su di un pubblico locale, lo stesso che potrebbe poi contribuire alla ricerca di innovazione. Diventerebbe quindi poco pratico rivolgere l'offerta a potenziali turisti stranieri, i quali resterebbero un target marginale di carattere tipicamente stagionale.

Considerando i tre target potenziali citati in precedenza, l'impresa definisce come key target la giovane coppia con bambini, rappresentanti della generazione Y, e attratti da soluzioni enogastronomiche di qualità che offrano alternative anche per i figli. AgriDots, con lo sviluppo della fattoria didattica e di un approccio educativo-interattivo, diventa un polo potenzialmente potente per conquistare il tempo libero di queste famiglie, contribuendo a creare un'esperienza originale e reiterata nel tempo. Se la giovane famiglia rappresenta il target destagionalizzato e costante nel tempo, la fascia dai 20 ai 30 anni diventa un target occasionale ma fondamentale per l'impresa. Alla generazione Z verranno riservati degli eventi ad hoc che associno l'innovazione e l'interattività con il divertimento e l'enogastronomia tipica rivisitata in chiave moderna. Oltre alla sensibilizzazione delle giovani leve, questo permette di attingere alla condivisione e al passaparola rapido tipico dei giovani, in modo da diffondere il più possibile l'immagine del brand e la sua associazione con l'innovazione, carattere che non può mancare nella percezione dell'utente finale. Inoltre, un approccio con questa fascia di popolazione renderebbe più semplici future collaborazioni con neonate start up, studenti universitari, o eventi spin-off che coinvolgano le competenze dei giovani. L'ecoturista, per il particolare posizionamento di AgriDots, non rappresenta un possibile target bensì un tratto estremamente importante che l'impresa desidera imprimere in tutti i suoi clienti, utenti e collaboratori. Sensibilizzare ed educare consiste di fatto nel rendere tutti coloro che passano per l'impresa degli ecoturisti, consapevoli della situazione attuale, delle innovazioni in atto e delle sfide che l'ambiente, il territorio locale e le condizioni socioeconomiche impongono.

Si illustra di seguito una sintesi dei punti trattati fino ad ora da cui deriva il posizionamento di AgriDots rispetto alla concorrenza potenziale.

Grafico 9: Posizionamento di AgriDots³



³ I valori rappresentati per la concorrenza sono una stima basata sulle indagini descritte nel Capitolo 1.

Capitolo IV: Le opportunità di Network e Open innovation nel caso Agridots

Come analizzato nel capitolo 2, il concetto di innovazione aperta si ramifica in disparate strategie di carattere nazionale e internazionale. Lo stesso termine “open innovation” assume sfaccettature differenti in base alla nazione e all’ambiente di business in cui viene declinato. Dalle varianti più avanzate dei settori high tech, è stato possibile notare il cambiamento di strategie passando all’interno del settore agricolo. L’innovazione aperta, in quest’ambito, assume le sembianze dell’AKIS e dei Gruppi Operativi, con un intervento pubblico sempre molto rilevante e il focus sulla capacità di fare network, di portare la ricerca sul campo e sull’efficacia del trasferimento tecnologico e di conoscenze. Il settore agrituristico rappresenta un’estensione di quello agricolo, ma con la peculiarità di lavorare a contatto molto più stretto e prolungato con l’utente finale, avendo così la possibilità di influenzarlo, educarlo e soprattutto coinvolgerlo attivamente nella vita rurale. Il network manterrà un ruolo fondamentale. Si deve creare un equilibrio costante tra le attività e i servizi offerti dal network e i valori del brand, i quali dovranno essere identificati ed espressi in modo esaustivo fin da subito a tutti i potenziali stakeholder dell’impresa hub. L’accezione di agriturismo sarà indispensabile per il contatto diretto con la clientela, condizione che permette di testare direttamente le innovazioni sul pubblico e rafforza il peso dell’impresa all’interno del network. Il contatto con il pubblico, infatti, permetterà di raccogliere informazioni e feedback fondamentali per valutare il mercato e poter appoggiarsi su alcuni modelli di business in modo da garantire crescita, sviluppo rurale e remunerazione nel tempo per tutti i nodi del network.

In questo capitolo si andrà ad analizzare più nel dettaglio i modelli di business di AgriDots, soffermando l’attenzione sull’applicazione dell’innovazione aperta e le potenziali strategie da porre in atto. La value proposition di AgriDots si compone di tre diversi modelli di business sinergici: un primo modello che posiziona al centro la vendita di un prodotto finale al consumatore attraverso i vantaggi del network, un secondo che si basa sul concetto di multifunzionalità condivisa tra i diversi nodi della rete, e un terzo che ruota attorno all’innovazione aperta e collaborativa.

4.1 Vendita di prodotti finali ed esperienza enogastronomica

Il primo modello di business riguarda una delle principali attività dell'agriturismo: la vendita e somministrazione di prodotti finali. Come gli agriturismi tradizionali, anche AgriDots produce materie prime e le utilizza per rivenderle sotto forma di degustazione e ristorazione oppure le propone direttamente all'acquisto dei consumatori finali. L'aspetto innovativo in questo senso è dato dalla grande potenzialità del network di imprese. Una rete di agriturismi, imprese agricole e di settori affini potrebbero infatti rivoluzionare la vendita e approccio diretto con il consumatore finale attraverso alcune modalità di contatto con il cliente. Per quanto concerne la vendita di prodotti finiti, la cooperazione tra più imprese permette di bypassare intermediari e distributori per raggiungere in modo diretto il consumatore finale. Il network rinforza il potere contrattuale delle piccole imprese che insieme riescono a creare un'offerta competitiva a filiera corta, contribuendo ad attirare cittadini nelle zone periurbane e rurali e invertendo il classico esodo delle campagne. La soluzione preferibile per la vendita di prodotti agricoli potrebbe sembrare la cooperativa, tuttavia questa forma prevede di accorpare offerte sostanzialmente uguali di commodities da parte di piccole imprese che in autonomia non riescono produrre i numeri per raggiungere il mercato di massa. La soluzione proposta in questa sede, invece, non prevede grandi quantitativi di vendita, né la produzione di beni indifferenziati, anzi fa della diversità e della specialità dell'offerta il punto di forza. Si parla dell' "Alternative Food Network (AFN)", una struttura che sfrutta appieno il concetto di network fin qui descritto e prevede di allineare imprese con produzioni diverse ma complementari, raggiungendo consumatori consapevoli con un'offerta integrata di qualità, ecosostenibile e superiore alla grande distribuzione.

Lo studio di L. Mastronardi et al. (2018), *"Territorialisation dynamics for Italian Farms adhering to Alternative Food Networks"*, pubblicato nel Bulletin of Geography, analizza l'impatto degli AFN sull'area periurbana di Torino e descrive la struttura di questo tipo di network. Gli AFN sorgono generalmente nelle aree rurali contigue ai centri urbani seguendo il trend della diversificazione agricola, una strategia che le aziende agricole hanno iniziato a considerare verso la fine degli anni '80 per ovviare alla continua riduzione dei margini sui prodotti venduti. La diversificazione non è solamente una strategia di marketing ma anche un'alternativa sostenibile, che protegge dalle fluttuazioni di prezzo dei mercati verticalizzati e che rinforza e potenzia il concetto di

multifunzionalità. Il collegamento quindi tra AFN, multifunzionalità e agriturismo è molto forte e in genere sorge quando vengono soddisfatti tre fattori: prossimità tra produzione e consumazione, pratiche di socializzazione, interazione e cooperazione diffuse tra le imprese agricole coinvolte, fiducia tra produttori e consumatori. Queste variabili rispecchiano il contesto di business di AgriDots, e spingono piccole imprese ad unirsi per guadagnare più fiducia e garantire un prezzo di vendita più elevato. Gli Alternative Food Networks nascono quasi spontaneamente nelle zone contigue ad aree densamente popolate di Nord America, Europa e Australia, contribuendo all'emergere di una nuova economia condivisa. Rappresentano la tendenza dell'agricoltura a rinnovare la relazione con la città attraverso l'offerta diretta e a filiera corta. Nel caso di AgriDots, un piccolo network di imprese che offrono ampia diversificazione e prodotti complementari, sotto il presupposto comune dell'ecosostenibilità e innovazione, potrebbero organizzare questi mercati alternativi presso le diverse sedi aziendali. I principi di multifunzionalità, diversificazione e scarsità dell'offerta potrebbero rendere questi network un'attività saltuaria ma ricorrente, ad esempio settimanale, oppure affiancare altri eventi a tema. In altre parole, l'organizzazione a rete potrebbe spostare e adeguare questi mercati in base alla domanda, alla particolare offerta del momento, all'azienda agricola che li ospiterà, diventando potenzialmente un'attività fluida e flessibile e portando i consumatori a visitare di volta in volta diversi agriturismi e imprese della rete.

Per quanto riguarda l'aspetto enogastronomico, l'organizzazione di eventi, degustazioni, festival e giornate dedicate a diverse tipicità, rappresentano le proposte principali dell'azienda. Eliminando la ristorazione giornaliera e potenziando gli eventi ricorrenti e dislocati nelle aree di diverse imprese, si crea una sorta di esclusività e scarsità di offerta che spinge il potenziale cliente a sfruttare l'occasione e partecipare per non rischiare di perdere un'opportunità. Come presentato nel capitolo 1, il trend legato alla ristorazione resta pressochè inalterato, mentre risulta in grande crescita la partecipazione aggregata ad eventi legati alla gastronomia e ai mercati, variabile che rinforza la proposta di attività descritta. La particolarità del network, in questo caso, consiste nella possibilità di rendere questi eventi scalabili, ovvero eliminare la barriera legata ai limiti strutturali di un'azienda fisica. Una gestione accentrata dell'evento potrebbe poi ramificarsi in tanti luoghi diversi quanti sono i nodi del network che aderiscono all'iniziativa. Così un evento potrebbe essere organizzato nello stesso

momento in punti diversi della provincia accogliendo una maggiore domanda e una gestione più efficiente e flessibile delle risorse, senza contare la grande visibilità che un'operazione del genere comporterebbe. Oppure ancora uno stesso evento potrebbe essere riproposto più giorni a settimana in ubicazioni differenti, aprendo le porte a più target di mercato. Le possibilità a livello creativo diventano molte con questo assetto che evade il confine fisico e naturale dell'azienda. Il fulcro rimane comunque la coerenza con i valori di base del network e una comunicazione integrata e chiara con il potenziale utente.

4.2 Multifunzionalità condivisa

La multifunzionalità, come osservato nel primo capitolo, costituisce uno dei capi saldi del sistema agrituristico. Anzi per certi versi definisce essa stessa l'agriturismo, il quale diventa un'impresa agricola che offre un insieme diversificato di attività connesse. Il secondo modello di business di AgriDots deriva proprio dal concetto di multifunzionalità e si basa su quella parte di servizi che affiancano l'enogastronomia e la vendita di prodotti. Anche in questo caso il network assume un ruolo rilevante, gettando le basi per quella che viene qui definita come multifunzionalità condivisa. Questo concetto può essere spiegato considerando alcuni fattori:

1. L'esistenza di una rete di imprese affini o simili permette di dividere l'offerta su più nodi, consentendo alle singole imprese di concentrare le proprie energie e competenze su poche specializzazioni. Come avviene nei distretti industriali, ogni impresa agricola o agrituristica potrebbe proporre alcune attività considerate il core business aziendale e integrarle sinergicamente alle attività promosse da altre imprese del network. Tramite una gestione della domanda accentrata, questa modalità permetterebbe al network di offrire un'ampia gamma di servizi di alta qualità e soprattutto ben integrati tra loro, con la creazione di pacchetti e percorsi a tappe che consentono uno scambio continuo di clienti e informazioni tra i nodi del network. D'altro canto, l'utente avrebbe la possibilità di usufruire di un gran numero di servizi per una maggiore personalizzazione dell'offerta e soprattutto di "vivere" un agriturismo aperto e senza confini, spostandosi non più solo all'interno di una singola azienda agricola, ma all'interno di tutto il territorio interessato dal network.

2. Portare il consumatore ad evadere dai naturali confini aziendali porta benefici all'intero territorio. Attraverso collaborazioni a lungo termine con la pubblica amministrazione, si potrebbe dotare l'intera zona di infrastrutture adeguate a migliorare e velocizzare l'accessibilità ai luoghi di interesse permettendo un flusso di turisti e utenti continuo e fluido lungo questi percorsi. I percorsi potrebbero attraversare zone rurali, sottoforma di passeggiate naturalistiche, permettendo alle imprese anche non agricole situate in questi luoghi di adeguare parte del loro servizio a questo afflusso di turismo. Oppure potrebbero attraversare centri urbani, collegando l'offerta rurale con servizi cittadini e potenziando la sinergia tra città e campagna. Tramite accordi con gli enti pubblici, il concetto di multifunzionalità condivisa potrebbe portare vantaggi all'intero ecosistema del territorio.
3. L'interesse per l'educazione e la sensibilizzazione dei cittadini, in particolare giovani, potrebbe sfruttare la multifunzionalità per creare un'offerta di corsi di aggiornamento, seminari, giornate aperte, attività interattive sul campo che trasformino la campagna in un hub dove apprendere e comprendere l'innovazione. Anche in questo caso le attività formative potrebbero essere distribuite lungo il network sulla base delle competenze, coltivazioni, struttura delle singole aziende, creando una didattica completa e direttamente sperimentabile sul campo.

Per AgriDots la multifunzionalità rappresenta anche l'anello di congiunzione tra l'innovazione e il consumatore finale. Tramite servizi diffusi, è possibile rinforzare l'attrazione dei potenziali utenti verso le soluzioni innovative e lo sviluppo agricolo nell'ecosostenibilità. Un esempio in tal senso è l'ecomuseo. A riguardo si prende come riferimento uno studio sugli ecomusei tratto dal libro di P. Mangialardi (2011) *"Agriturismo e ospitalità rurale"*. Il museo rappresenta ormai un'attrazione secolare, che al giorno d'oggi si accompagna ad un'idea di staticità: lo spettatore vive con passività una serie di oggetti esposti, che custodiscono e conservano parte di storia. Per modificare questo approccio obsoleto in quei settori più dinamici, è nato in Francia l'ecomuseo, un museo del territorio che viene concepito con l'idea che l'ambiente sia vivo e possa coinvolgere in modo attivo i consumatori. Solitamente questa forma di museo nasce dalla condivisione di un progetto tra un imprenditore e la popolazione locale, creando una sorta di specchio della vita passata e delle tradizioni che vivevano

in quel territorio. L'ecomuseo è dunque caratterizzato da tappe storiche ed evolutive dell'esistenza, da una sinergia tra uomo, natura e tempo, ma è anche un laboratorio dove sperimentare, apprendere e guardare verso il futuro. Le tipologie più frequenti sono:

- Con base e antenne, che prevede uno snodo centrale dove il visitatore viene accolto e dal quale si dirama il percorso con diverse tappe sul territorio.
- Con itinerario unico, che prevede un tour di visita di varie situazioni o monumenti.
- A matrice, che lascia libertà ad ogni visitatore di scegliere che percorso impostare.

I temi che vengono spesso associati all'ecomuseo sono l'attraversamento verticale della storia dei luoghi, l'allevamento e la tradizione enogastronomica, l'architettura e la religione. Nel caso di AgriDots l'innovazione rimane sempre il punto focale del sistema. Di conseguenza l'ecomuseo potrebbe rappresentare una sorta di agricoltura del futuro, o "smart farm", creando un ambiente tecnologico e di grande impatto visivo, dove il pubblico possa toccare con mano e interagire con le innovazioni, addirittura essere coinvolto nello sviluppo e definizione di alcuni punti cruciali. Il percorso è garantito dal sistema a rete che consentirebbe diverse tappe tutte diverse tra loro sulla base delle innovazioni e tecnologie sviluppate in ogni singola impresa. Unendo innovazione, interattività e soluzioni di carattere architettonico e di design che portano alla creazione di un vero e proprio "parco tecnologico", l'ecomuseo prende vita, senza perdere i legami con il territorio e la tradizione ma potenziandola e rendendola più efficiente ed ecosostenibile. Le tipicità non vengono dimenticate, ma riproposte in chiave innovativa e aggiornata. I processi tradizionali di coltivazione vengono ripresi e messi a confronto con le nuove tecnologie, comunicando i progressi ma rispettando e mettendo in esposizione al pubblico le varie fasi e gli sviluppi raggiunti, così da mantenere una sorta di attraversamento verticale della storia.

4.3 Innovazione aperta e collaborativa

Questo modello di business riguarda prettamente l'approccio alla creazione di innovazione, tramite implementazione di AKIS e strategie di open innovation. In questo caso l'approccio con il consumatore è indiretto, ovvero avviene attraverso gli altri due modelli di business oppure tramite il coinvolgimento di potenziali clienti all'interno dei

processi di creazione dell'innovazione. Il focus quindi sarà sullo sviluppo del network e sulla costruzione di rapporti e collaborazioni con altre imprese, la pubblica amministrazione e intermediari per delineare il prototipo di Gruppo Operativo.

In questa sede è stata svolta una ricerca finalizzata a comprendere il livello di comunicazione con il pubblico da parte delle imprese coinvolte in progetti di ricerca. Come è già stato anticipato, infatti, una delle innovazioni principali di AgriDots consiste nel portare la conoscenza dell'innovazione direttamente al consumatore finale, con una comunicazione mirata ad esaltare i progetti innovativi e le tecnologie presenti nelle strutture. La ricerca è stata effettuata su un campione di 70 imprese eterogenee, tra cui piccole imprese agricole, agriturismi, grandi imprese agroalimentari e intermediari all'innovazione. Il punto in comune tra tutte è la partecipazione a progetti collaborativi di innovazione tramite Gruppo Operativo, che hanno prodotto risultati innovativi tangibili e rilevanti. Il campione comprende le imprese della banca dati di "*Innovarurale*" coinvolte in GO promossi dall'ente Eip-Agri, in particolare le imprese coinvolte in progetti che abbiano portato a termine delle innovazioni. È stata valutata la presenza nei principali canali di comunicazione online, quali sito web di proprietà, Facebook e Instagram. È stata inoltre studiata la tipologia di comunicazione effettuata, distinguendo quella riguardante le campagne di marketing e l'esperienza per l'utente da quella riguardante la divulgazione di conoscenza relativa ai progetti innovativi. È stata infine valutata l'intensità e livello della comunicazione. Dai dati raccolti è possibile innanzitutto notare che il 67% delle imprese possiede e gestisce un sito web, il 54% gestisce una pagina Facebook e solo il 34% una pagina Instagram. Il risultato è comunque positivo e denota una cospicua presenza nel web da parte di quelle imprese agricole maggiormente orientate al futuro e all'innovazione. Per valutare il livello è stata utilizzata la dicitura "parziale" per indicare una comunicazione imprecisa, sommaria, poco curata nei dettagli, priva di pianificazione e in alcuni casi appena accennata; è stata utilizzata la dicitura "ottima" per descrivere una comunicazione ben pianificata, di forte impatto e coordinata sinergicamente tra canali diversi. Dal campione risulta che il 65% delle imprese non utilizza il web e i social media per campagne di marketing o marketing esperienziale legato a multifunzionalità, ma solamente per servizio clienti e diffusione di notizie. Il 16% delle imprese utilizza gli strumenti online in modo parziale per il marketing; il 15% presenta una comunicazione di marketing ed esperienziale adeguata mentre solo il 3% dimostra una pianificazione attenta e un'ottima sinergia

tra tutti i canali. Molto simile appare la situazione per la divulgazione dell'innovazione. Il 66% delle imprese coinvolte in progetti innovativi non diffonde e comunica alcuna informazione riguardo a tale ambito. Il 16% delle imprese accenna una comunicazione parziale e imprecisa di alcune tendenze tecnologiche perseguite; l'11% diffonde notizie di ambito innovazione in modo adeguato e solamente il 7% divulga in modo completo e attrattivo innovazioni e tecnologie, che spesso rappresentano il core business oppure l'oggetto di differenziazione rispetto ad altri competitors. Questi dati mostrano come in entrambi i casi la percentuale di imprese che impegnano una certa quantità di risorse nella comunicazione online non raggiunge il 20%, pur trattandosi di imprese preposte ad attività innovative. Il 54% delle imprese con una parziale, adeguata e ottima comunicazione di marketing non diffonde e divulga innovazione, viceversa il 50% delle imprese con parziale, adeguata e ottima divulgazione non utilizzano campagne di marketing, storytelling o comunicazione sulla multifunzionalità. Questo dato denota una certa indipendenza delle due variabili considerate. Un risultato rilevante deriva dall'incrocio della comunicazione innovativa con la presenza attiva nei diversi canali. Ben il 70% delle imprese con un'adeguata e ottima divulgazione di innovazione è presente attivamente in tutti e tre gli strumenti online considerati. Da ciò deriva una tendenza delle imprese che divulgano conoscenza ad espandersi e utilizzare più canali possibili per raggiungere il pubblico target. Del campione considerato solamente l'8,5% svolge anche attività agrituristiche, enogastronomiche e multifunzionali, ma l'incidenza scende al 3% se si considerano le imprese agrituristiche che comunicano innovazione. Solo un'impresa su un totale di settanta, precisamente Ferrari Farm Srl, svolge attività agrituristiche dimostrando un livello ottimo di divulgazione e diffusione di innovazione e tecnologie agricole. La situazione presentata mette in luce una chiara debolezza del trasferimento di comunicazione da parte delle imprese, che necessitano di intermediari spesso però inefficienti nel panorama agricolo italiano. Soprattutto in ambito agrituristico, la comunicazione di innovazione appare estremamente limitata, evidenziando un'area inesplorata e potenzialmente favorevole per il network di AgriDots.

Per quanto riguarda i trend di innovazione, AgriDots intende seguire la rincorsa alla digitalizzazione, allo scopo di rendere fluido e rapido lo scambio di informazioni tra le imprese della rete, attraverso una gestione efficiente dei dati. L'agricoltura di precisione, come analizzato nel capitolo 2, rappresenta un fronte ricco di opportunità

e dalle soluzioni potenzialmente ricche di benefici per l'ecosistema. Investire in nuove tecnologie agricole, per quanto possa essere oneroso, diventa indispensabile per assicurare lo sviluppo degli altri due modelli di business e soprattutto contribuire ad uno sviluppo ecosostenibile del territorio. Ma può restare in ogni caso una prerogativa a medio-lungo termine, da raggiungere attraverso i finanziamenti, la ricerca, la sperimentazione sul campo e l'eventuale ripartizione dei costi tra le imprese del network. Le colture idroponiche e aeroponiche costituiscono una possibilità interessante, soprattutto per la capacità di aumentare la superficie coltivabile senza l'utilizzo di terreno, rendendo più efficiente il processo ed eliminando gli sprechi di acqua con una riduzione dei costi variabili. Un'altra potenzialità di questo tipo di coltura è la loro attrazione nei confronti dei consumatori. Una struttura architettonica di colture aeroponiche, magari proposta con un certo design, potrebbe diventare un punto importante per l'appeal dell'ecomuseo.

Meno gradevole alla vista ma certamente di grande utilità è il ricorso alla biomassa, che in sinergia con gli altri nodi del network potrebbe alimentare l'economia circolare e portare enormi risparmi oltre che vantaggi a livello di sostenibilità.

Passando all'open innovation, AgriDots desidera creare con l'aiuto della ricerca e dei progetti europei di finanziamento, un AKIS. Nonostante i grossi limiti sperimentati dagli AKIS italiani e all'inefficienza dell'intermediazione all'innovazione, AgriDots trova in realtà terreno fertile nel Veneto, regione molto propositiva per lo sviluppo dell'innovazione e la creazione di reti di imprese. Inoltre, bisogna sottolineare l'efficienza dell'intermediario Veneto Agricoltura rispetto alle altre regioni italiane. All'interno del network, AgriDots si pone come impresa agrituristica che apre le porte della propria azienda e funge da apripista per una serie di collaborazioni e progetti con il mondo della ricerca. Di fondamentale rilevanza assume la nuova PAC 2021-2027 che AgriDots intende anticipare, cercando da subito di impegnarsi per realizzare gli obiettivi dell'AKIS 2.0 elencati nel capitolo 2. Questi si possono riassumere nell'incentivo ai ricercatori per il loro impatto nello sviluppo agricolo, lo sviluppo di progetti che riguardino innovazioni user-friendly e più vicine all'utente finale, predisposizione di meeting e incontri regolari con i farmer per uno scambio di conoscenze e un migliore coordinamento, utilizzo della ricerca di mercato come metodo per allineare le strategie del network, organizzazione di sessioni di training sia per farmer che per ricercatori.

Sarebbe di notevole interesse cercare di applicare anche delle strategie di open innovation tipiche di settori ad elevato impatto tecnologico e ancora assenti in realtà tipicamente agricole e legate al territorio. Ad esempio, AgriDots potrebbe iniziare a sondare il terreno per conoscere le start up emergenti e consolidate in questo settore. Per iniziare sarebbe auspicabile promuovere degli eventi spin-off come:

- Hospitality: una sorta di co-working che condivide lo spazio lavorativo con una o più start up, facilitando un processo di influenza bidirezionale e di scambio di idee. L'ambiente aperto dell'agriturismo darebbe enfasi alla sperimentazione congiunta e al coinvolgimento attivo di giovani start up o spin-off universitari.
- Call4ideas: un contest aperto dove vengono selezionate le idee migliori che l'impresa, o il network in questo caso, si impegna a sostenere economicamente. Questa modalità è sicuramente più dispendiosa per l'impresa mentore ma consente di inserire tra i ranghi un team nuovo e competente, il quale a sua volta potrà beneficiare della conoscenza accumulata e scambiata dal network.
- Hackaton: una sorta di maratona su un argomento specifico che solitamente prevede un premio o remunerazione per il vincitore. Rispetto alla call4ideas è meno oneroso e permette di raggiungere una più ampia varietà di partecipanti, anche se l'output è chiaramente inferiore.

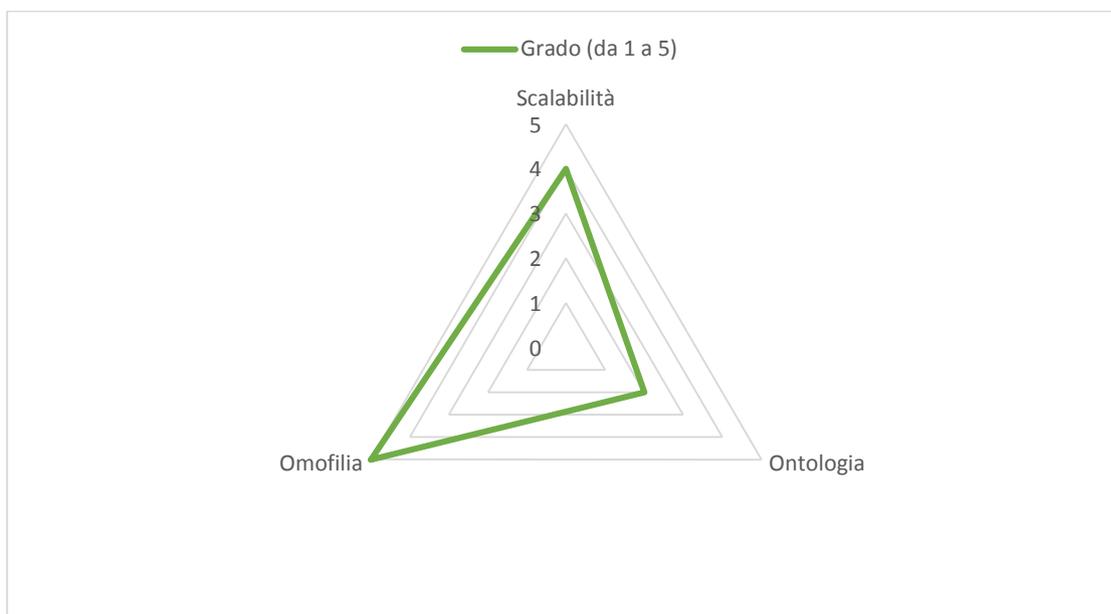
L'impresa si trova dunque in una fase iniziale di "esplorazione" dove sia le risorse sia le competenze in ambito innovazione sono limitate. Dalla fase esplorativa si può raggiungere la fase di networking, dove le risorse rimangono ancora limitate ma il livello elevato delle competenze raggiunte permette un rapido trasferimento tecnologico e una buona prospettiva di innovazione. Dagli eventi spin-off, il network potrebbe infatti spingersi a mettere insieme un team da insediare in qualche innovation outpost della regione, ad esempio il VEGA di Marghera, per lavorare a stretto contatto con l'innovazione e ricevere un'anteprima su nuove frontiere tecnologiche e modelli di business. Lo stadio finale, in un'ottica di lungo termine, potrebbe portare il network stesso a diventare una sorta di innovation hub o acceleratore per diverse start up o piccole imprese innovative della zona, favorendo un ambiente estremamente dinamico e produttivo.

Il metodo di ricerca di potenziali partner e cosiddetti "solvers" ricade sia nell'archetipo della ricerca diretta che delegata (indiretta) come descritto dal rapporto del di K. Diener e F. Piller (2019). La ricerca diretta sarà utilizzata per alimentare il numero di

imprese agricole e agrituristiche facenti parte del network. La ricerca indiretta, invece, potrebbe portare ottimi benefici per diffondere le richieste ad un pubblico di massa. Promuovendo idea contest tramite piattaforme internet e social media, AgriDots può raggiungere un bacino di potenziali utenti e risolutori molto ampio, aprendo il proprio modello di innovazione non solo a start up o imprese competenti ma a tutti coloro interessati a partecipare al contest o solidali con le prospettive ecosostenibili dell'impresa.

Si applicano ora due studi analizzati nel capitolo 2 riguardanti il design del network e la propensione all'innovazione, ipotizzando un probabile posizionamento per AgriDots. Il primo studio considerato è di M. Cinelli (2019) che distingue tra orchestration network e choreography network. Nel caso di AgriDots è possibile parlare di network coreografico, dove non esiste un'impresa leader che dispone un framework innovativo per attirare prodotti complementari, ma piuttosto un insieme di imprese molto simili per quanto riguarda la dimensione e le prospettive innovative. All'interno del network coreografico tutte le imprese sono libere di creare innovazione e di diventare hub per ulteriori nodi del network, tuttavia esistono alcuni parametri utili per valutarne la struttura: la scalabilità, l'ontologia e l'omofilia.

Grafico 10. Variabili di design del network di AgriDots

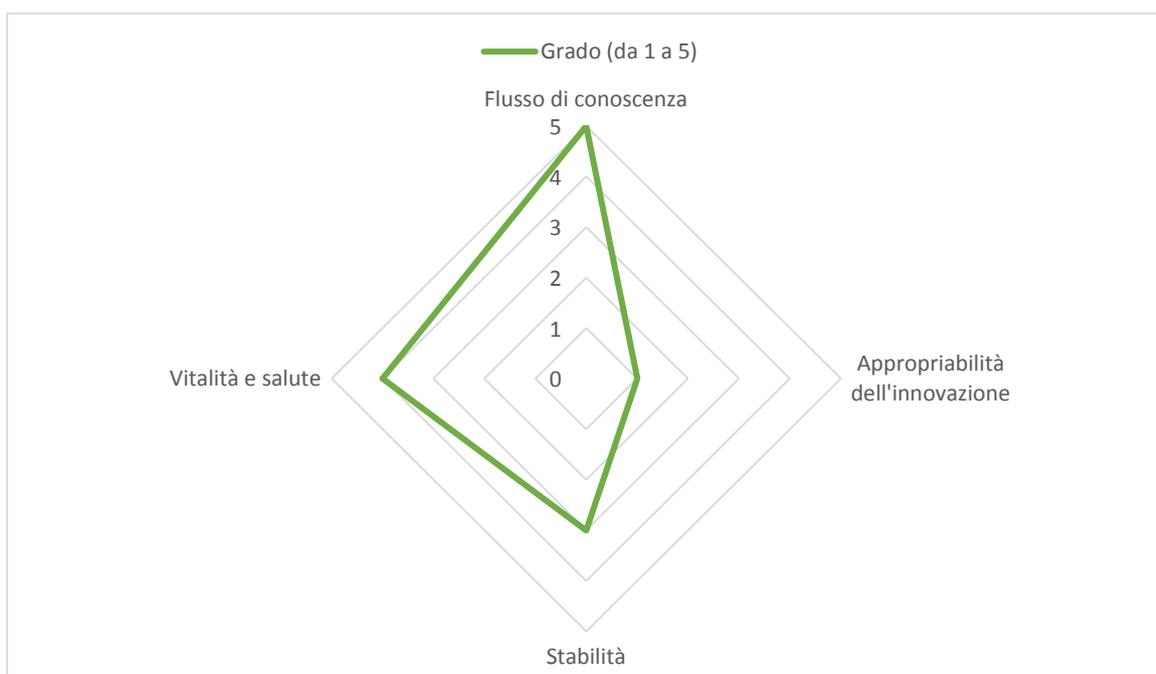


Il grafico 10 raffigura una proiezione del network di AgriDots per come è stato descritto fino ad ora. L'omofilia, ovvero la tendenza dei membri a creare collegamenti con imprese simili, è una caratteristica molto diffusa tra le imprese agricole. Dallo

studio presentato di F. Feranita et al (2017) è evidente infatti come le piccole imprese di carattere familiare abbiano la tendenza a collaborare con imprese affini e soprattutto di vecchia conoscenza, diffidando di player esterni. Questa tendenza, ripresa dalle imprese agricole, potrebbe essere positiva visto lo scopo di allargare il network ad imprese agrituristiche della zona. Anzi, avere l'appoggio di imprenditori agricoli attivi da lunga data, potrebbe diventare un fattore rilevante per ottenere la fiducia di nuove imprese e potenziali clienti locali. L'ontologia riguarda la codificazione formale di comportamenti condivisi. Il grado così basso deriva dall'aspetto tipico degli AKIS di ecosistema "a progetto" che raramente richiede formalizzazione tra le parti. La scalabilità costituisce la probabilità che una o più imprese del network tentino di prevaricare le altre per porsi come leader platform e modificare la struttura del network a proprio vantaggio. Questa variabile è considerata elevata proprio in seguito alla mancanza di un'ontologia chiara e di chiari contratti tra gli attori in gioco. Da questo schema si intuisce che puntare sulla regolamentazione del network, nel lungo termine, potrebbe evitare comportamenti opportunistici e garantire una sorta di democratizzazione degli output.

I processi innovativi di un modello coreografico presentano poi ulteriori caratteristiche: flusso di conoscenza, appropriabilità dell'innovazione, stabilità, vitalità e salute.

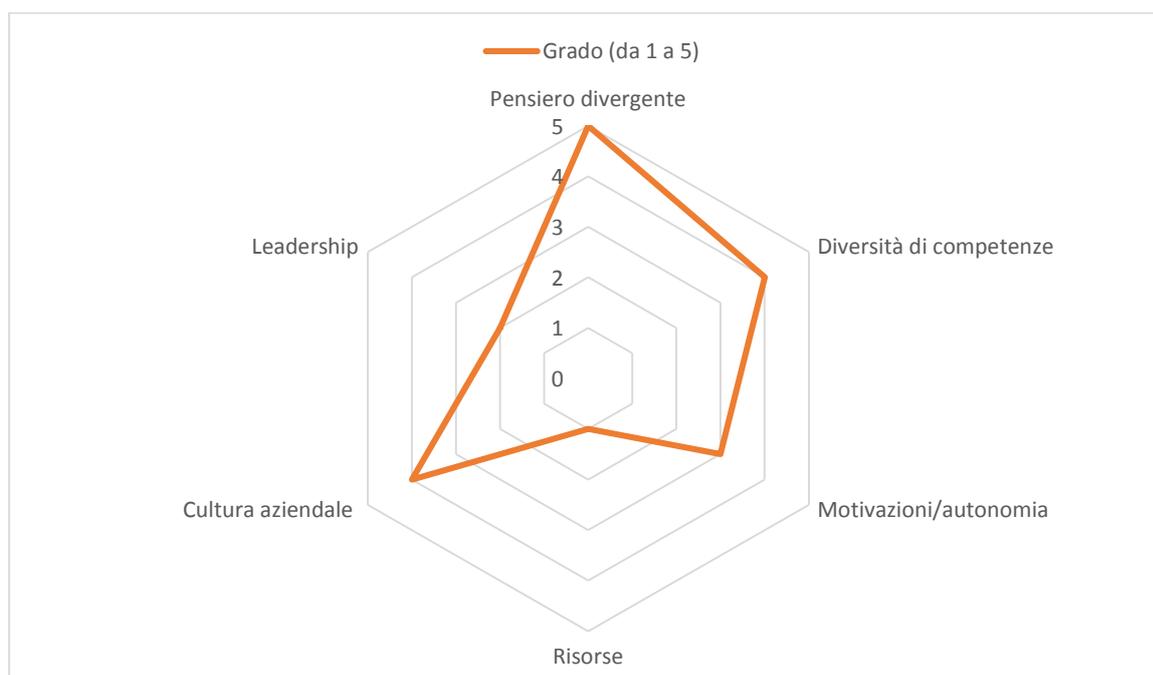
Grafico 11. Processo innovativo di AgriDots



Il grafico 11 mostra il posizionamento in relazione al processo per raggiungere l'innovazione. La variabile del flusso e trasferimento di conoscenza, come più volte affermato, è fondamentale e rappresenta una delle leve maggiormente potenziate dalla digitalizzazione e dall'AKIS 2.0. La vitalità e salute riguarda l'apporto di ogni nuovo membro quando entra nel network. Un network che non riceve benefici dall'entrata di nuovi membri appare come poco vitale. Il network di AgriDots riceve ottimi vantaggi dall'entrata di una nuova impresa nell'ecosistema, sia per la collaborazione ai processi innovativi, sia per la sinergia negli altri due modelli di business descritti. La stabilità riguarda la relazione tra i nodi e i possibili comportamenti opportunistici o uscite dal network. Il valore descritto rappresenta l'aleatorietà di tale variabile che dipende molto dalle singole imprese coinvolte. In generale, si può affermare che tale valore ricalchi la mancanza di un'ontologia opportunamente formalizzata. L'appropriabilità dell'innovazione è poi decisamente scoraggiata dalla presenza di enti e organi statali che finanziano i progetti e centri di ricerca pubblici che collaborano all'interno dell'ecosistema. Diventa estremamente difficile per il network tentare di brevettare o appropriarsi delle innovazioni create, le quali essendo finanziate da enti pubblici, devono essere necessariamente diffuse per il bene collettivo.

L'ultima applicazione descritta riguarda lo studio di F. Robinson (2020), il quale propone un approccio multidimensionale all'innovazione collaborativa. Il modello prevede sei dimensioni di innovazione collaborativa che insieme mostrano la propensione di un'impresa ed ecosistema a innovare.

Grafico 12. Dimensioni di innovazione collaborativa in AgriDots



Il grafico 12 illustra i valori assegnati alle varie dimensioni. Il pensiero divergente riguarda la tendenza a creare soluzioni creative e a rompere gli schemi tradizionali. Con i suoi modelli di business aperti e collaborativi AgriDots presenta un elevato grado di pensiero divergente. La diversità di competenze richiama il bisogno di unire forze con background differenti per raggiungere buoni risultati nell'innovazione. La cultura aziendale invece deriva dall'insieme di comportamenti e norme tacite perseguite dall'impresa. Entrambe queste dimensioni sono ben rappresentate sia all'interno dell'impresa, sia all'interno del network. Motivazioni e autonomia riguardano la possibilità di ogni dipendente e più in grande di ogni nodo della rete, di portare avanti progetti individuali. Il valore rispecchia una certa libertà di agire, motivata in prevalenza dalla necessità di adeguare l'offerta e i progetti di innovazione, non solo sulle problematiche ambientali ma anche sulle preferenze dei consumatori. Si ricordi che una prerogativa di primaria importanza per la PAC 2021-2027 è proprio lo sviluppo di progetti innovativi più user-friendly. Tuttavia, la struttura del network denota una certa attinenza alla pianificazione iniziale richiesta alle imprese per lavorare in sinergia in modo efficiente. Questo attrito tra business models "lean" e una programmazione attenta delle attività potrebbe portare all'esigenza di optare per una strada precisa e sacrificare una delle due caratteristiche. Leadership si riferisce all'accentramento decisionale verso una figura o una singola impresa. Non è il caso di AgriDots che, pur

agendo da leader per le relazioni di partnership, costituisce un nodo dell'ecosistema alla pari delle altre imprese. La dimensione delle risorse evidenzia un punto debole tipico delle piccole imprese, ovvero la mancanza di capitale sufficiente per poter investire in nuove tecnologie. Ma la condivisione dei costi tra la rete e l'appoggio degli enti pubblici attraverso i programmi di finanziamento potrebbero apportare un aiuto decisivo per gli obiettivi ambiziosi proposti.

La formazione del network potrebbe manifestare problematiche relative ai rapporti di collaborazione delle piccole imprese. Come descritto da N.H.Dundas e S.Roper (2018), i motivi di fallimento principali dell'open innovation quando coinvolgono piccole imprese riguardano: mancanza di consapevolezza dei benefici derivanti dalle strategie open, informazioni limitate sulle capacità funzionali dei potenziali partner e mancanza di fiducia riguardo i partner. Per diminuire la probabilità di fallimento AgriDots potrebbe temporaneamente mantenere un network di 6 nodi, come ipotizzato dallo studio, per creare fiducia tra le imprese e rendere più efficaci le interazioni e i progetti condivisi.

I diversi business models descritti saranno collegati da una circolarità costante che fungerà da attrazione sia per potenziali clienti, sia per altri nodi del network. Tutto ciò che verrà svolto in azienda sarà documentato con continuità e trasparenza e utilizzato come potente strumento di storytelling per raccontare il network. Ad esempio, una piccola innovazione di prodotto potrà essere ripresa durante tutta la fase di scoperta, progettazione e prototipazione, fino a varcare la soglia diventando attrazione per potenziali consumatori. Dal lato dell'offerta, un network di imprese agrituristiche collaborerà per offrire iniziative diverse e costantemente supportate dalla rete stessa in una sorta di marchio collettivo a qualità ed affidabilità certificata.

Tutti e tre i modelli di business presentati perseguiranno l'obiettivo di espandere l'attività di impresa oltre i suoi confini fisici e organizzativi, coinvolgendo un sistema in grado di conferire capacità, esperienza, conoscenza e competenza molto al di sopra della singola impresa. Un brand che potrebbe crescere e diffondersi con grande rapidità senza la necessità di espandere le proprie infrastrutture.

Conclusione

La trattazione ha mostrato le principali tendenze del mercato agricolo e agrituristico, i driver di domanda e le variabili quantitative che ne definiscono le prospettive future. Attraverso diversi studi citati, è stato possibile ricostruire una sorta di fotografia del panorama attuale del settore e comprendere come l'innovazione aperta potrebbe rappresentare un'opportunità anche per i più piccoli operatori. Nel secondo capitolo sono state presentate diverse strategie di open innovation e innovazione collaborativa tipiche di settori più industrializzati e high tech, affiancate alla tipologia di open innovation per eccellenza, ovvero l'AKIS. Per quanto sembri esserci un abisso tra alcune pratiche effettuate dai reparti ricerca e sviluppo di multinazionali statunitensi e i network agricoli finanziati da progetti europei, gli studi in questo ambito mostrano una situazione differente. In Italia, paese caratterizzato da un tessuto di piccole e medie imprese, l'open innovation si è adattata, portando strategie sviluppate da multinazionali al rapporto tra piccole – medie imprese e start up locali. L'innovazione aperta è un concetto fluido, in continuo divenire, da prendere e adeguare agli ambiti di riferimento per scoprire nuovi orizzonti e potenzialità prima inesplorate. La semplice collaborazione, ancor più se applicata a settori frammentati, si sta trasformando da una prerogativa di nicchia e potenziale vantaggio competitivo ad una necessità di sopravvivenza. Alle imprese non basta più la partnership per emergere, c'è bisogno di un sistema più integrato, di sinergie lungo la filiera, digitalizzazione e trasferimento di dati, sguardo all'innovazione e alle start up. In un settore generalmente tradizionale come quello agricolo e agrituristico, la rincorsa all'innovazione ha effetti esponenziali ma spesso insostenibili per una microimpresa. Network e open innovation consentono di superare queste barriere e creare vantaggi competitivi a beneficio del territorio e dello sviluppo rurale. AgriDots costituisce un esempio in questo senso. Un progetto ambizioso e pieno di ostacoli, ma concreto e potenzialmente in grado di rendere un ecosistema agrituristico più competitivo e allo stesso tempo revitalizzare zone rurali contigue a centri urbani. Un esempio che altre realtà italiane potrebbero prendere, modificare e adattare al proprio territorio per creare ecosistemi nuovi, orientati all'innovazione, all'ecosostenibilità e al turismo italiano.

L'agriturismo gode di un vantaggio enorme rispetto all'impresa agricola: l'utente finale, in qualsiasi momento della customer journey, dedica agli agriturismi tempo e interesse.

Due parole che oggi giorno scarseggiano sempre più e che le grandi imprese cercano di guadagnare e controllare dedicando energie ed investendo enormi risorse. L'agriturista è un individuo che per sua volontà dedica una vacanza, un weekend o anche semplicemente poche ore di tempo e interesse a vivere l'agriturismo. Ecco che la funzione dell'agriturismo si evolve, diventando front office per tutta quella parte nascosta e lasciata in ombra dell'agricoltura. Una quantità considerevole di innovazioni, tecnologie, processi, scelte e modelli di business ecosostenibili che non vengono comunicati oppure non raggiungono l'attenzione del pubblico. Attraverso un agriturismo tutto ciò può avere audience, anzi può diventare l'attrazione principale per il consumatore. Unire ricerca, agricoltori e utenti finali intorno al concetto di valorizzazione, sviluppo rurale e innovazione, per quanto di ambiziose vedute, potrebbe non essere più naturale di così.

Bibliografia e sitografia

- Agriregionieuropa, *Editoriale numero 40 Food Security*, Associazione Alessandro Bartola, 2015
- Agriregionieuropa, *Editoriale numero 42, Innovazioni*, Associazione Alessandro Bartola, 2015
- Agriregionieuropa, *Editoriale numero 53 Agricoltura di precisione*, Associazione Alessandro Bartola, 2018
- Agriturismo.farm, *L'Agriturismo in Italia*, https://www.agriturismo.farm/agriturismo_in_italia.cfm, ultimo accesso: 13/09/2020
- C. Barbieri, J. Gao, C. Valdivia, *Agricultural Landscape Preferences: Implications for Agritourism Development*, Journal of Travel Research 53, SAGE, 2014
- C. Barbieri, T. Streifeneder, *Agritourism Advances around the Globe: A Commentary from the Editors*, Eurac Research, Open Agriculture, 2019 pp. 712-714
- S. Bielli, S. Eskenazi, A. Onetti, *Open Innovation in Europe: A Snapshot of the SEP Europe's Corporate Startup Stars 2017*, Mind the Bridge & Nesta, 2017
- L. Broccardo, F. Culasso, E. Truant, *Unlocking Value Creation Using an Agritourism Business Model*, MDPI sustainability, 2017
- F. A. Chandio, T. M. Hussain, I. A. Lakhari, T. N. Syed, *Overview of the aeroponic agriculture -An emerging technology for global food security*, International Journal of Agricultural and Biological Engineering, Jiangsu University, 2020
- H. Chesbrough, A. Di Minin, *Open*, Egea, Milano, 2008
- M. Cinelli, G. Ferraro, A. Iovanella, *Network processes for collaborative innovation*, International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 2019
- Comitato Nazionale Consultivo per l'Agriturismo, Agriturismo Italia, Mipaaf, Ismea, *Strategie di marketing per l'azienda agrituristica: linee guida per il mercato nazionale e per quelli esteri*, 2015
- N. Colonna, L. Nardi, O. Presenti, *Innovation of food production systems: farming 4.0 experiences*, ENEA Divisione Biotecnologie e Agroindustrie, 2018
- Comitato Nazionale Consultivo per l'Agriturismo, Mipaaf, Ismea, Agriturismo Italia *"Strategie di marketing per l'azienda agrituristica: linee guida per la vendita diretta di prodotti"*, 2016

- K. Dae-Young D. Kyungrok, P. Sangwon, *Antecedents and consequences of managerial behavior in agritourism*, *Tourism Management* 61, 2017, pp. 511-522
- A. De massis, F. Feranita, J. Kotlar, *Collaborative Innovation in Family Firms: Past Research, Current Debates and Agenda for Future Research*, *Journal of Family Business Strategy* 8, 2017, pp. 137-156
- K. Diener, F. Piller, *The Third RWTH Open Innovation Accelerator Survey: The Market for Open Innovation: Collaborating in Open Ecosystems for Innovation*, RWTH Aachen University, 2019
- European Commission, EIP-Agri, *Horizon 2020, multi-actor projects*, 2017
- European Commission, EIP-Agri, *Agricultural Knowledge and Innovations Systems: stimulating creativity and learning*, 2018
- European Commission, SCAR (Standing Committee on Agricultural Research), *Preparing for future AKIS in Europe*, *Agriculture and Rural Development*, 2019
- R. M. Fanelli, *Seeking Gastronomic, Healthy, and Social Experiences in Tuscan Agritourism Facilities*, MDPI social sciences, 2019
- R. Fattorini, *Ecoturismo e agriturismo: un contributo della psicologia cognitiva all'analisi del fenomeno*, Università degli studi di Trieste, 2007
- R. Garibaldi, *Rapporto sul Turismo Enogastronomico Italiano 2019: Gli Italiani in Viaggio*, 2019
- R. Garibaldi, *Rapporto sul Turismo Enogastronomico Italiano 2020: Trend e Tendenze*, Associazione Italiana Turismo Enogastronomico, 2020
- V. Giaccio, A. Giannelli, D. Marino, L. Mastronardi, G. Mazzocchi, *Territorialisation dynamics for Italian Farms adhering to Alternative Food Networks*, *Bulletin of Geography, Socio-Economic series* 40, 2018, pp. 113-131
- N. Hewitt-Dundas, S. Roper, *Exploring Market Failures in Open Innovation*, *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship* 36, 2018, pp. 23-40
- G. Iacobelli, *Open innovation Made in Italy*, FrancoAngeli, Milano, 2018
- Innovarurale, *innovazioni sul campo*, <https://www.innovarurale.it/it/innovainazione/bancadati>, ultimo accesso: 10/10/2020
- Innovarurale, *banca dati sui gruppi operativi*, <https://www.innovarurale.it/it/pei-agri/gruppi-operativi/bancadati-go-pei>, ultimo accesso: 10/10/2020

- V. Katsoni, P. Dionysopoulou, *Agritourism marketing distribution strategy and typology investigation. the case of Arcadia*, *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, Volume 10, 2015, pp. 131-152
- S. Kim, S. Ki Lee, D. Lee, J. Jeong, J. Moon, *The effect of agritourism experience on consumers' future food purchase patterns*, *Tourism Management* 70, 2019, pp. 144-152
- P. Mangialardi, *Agriturismo e ospitalità rurale*, Hoepli, Milano, 2011
- V. C. Materia, *The Agricultural Knowledge and Innovation System in Italy: dynamics, incentives, monitoring and evaluation experiences*, *Studies in Agricultural Economies* 114, *Agricultural systems*, 2016, pp. 71-78
- PEI-AGRI, European network for Rural Development, *Subgroup on Innovation for agricultural productivity and sustainability*, 16° Meeting, 2020
- Politecnico di Milano – Osservatori Digital Innovation, *IL DIGITALE È SERVITO! Dal campo allo scaffale, la filiera agroalimentare è sempre più smart*, Convegno Aprile 2020
- D. Prisa, *Utilizzo dei microrganismi EM in agricoltura*, Centro CREA, 2016
- PSR Veneto, Feasr, Regione del Veneto, *Comunicazione e Sviluppo locale: esperienze, risultati e prospettive nel quadro del PSR Veneto*, Feasr, Regione del Veneto, 2020
- PSR Veneto, Feasr, Regione del Veneto, *L'agricoltura veneta verso il 2030*, Conferenza regionale dell'agricoltura e dello sviluppo rurale del Veneto, 2020
- Regione del Veneto, *Progetto Regionale Fattorie didattiche*, 2019
- Rete Innovativa Regionale – Cluster Biologico Veneto, *Consorzio Biolnova: Piano operativo 2019-2020*, 2018
- Rete rurale nazionale, Mipaaf, Ismea, *Agriturismo e multifunzionalità dell'azienda agricola. Strumenti e tecniche per il management*, 2016
- Rete rurale nazionale, Mipaaf, Ismea, *Agriturismo e multifunzionalità. Scenario e prospettive*, 2018
- Rete rurale nazionale, Mipaaf, Ismea, *Agriturismo e multifunzionalità. Scenario e prospettive*, 2019
- Rete Rurale Nazionale, Crea, Mipaaf, *Proposte dalla Bioeconomia per una Ortofrutticoltura Sostenibile*, scheda progetto 25.1 "CREA PB", 2020

- F. Robinson, *Dimensions of Collaborative Innovation*, MITRE's Knowledge Driven Enterprise, 2020
- M. Schilling, F. Izzo, *Gestione dell'innovazione*, Mc Grow Hill, Milano, 2013
- M. Vassallo, *Sentiment in Agricoltura: Il termometro dell'Agricoltura - I principali temi discussi su Twitter e gli umori degli addetti - N°3*, CREA-PB, 2019
- TerralInnova, Coldiretti, *La Politica di Sviluppo Rurale 2014-2020 in Italia*, 2020